



RAPPORT

# Evaluatie Rathenau Instituut 2017-2022

Evaluatiecommissie Rathenau Instituut

*16 oktober 2023*

RAPPORT

# Evaluatie Rathenau Instituut 2017-2022

Evaluatiecommissie Rathenau Instituut

*16 oktober 2023*

# Inhoudsopgave

## HOOFDSTUK 1

<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
---------------------------	----------

## HOOFDSTUK 2

<b>De evaluatie</b> .....	<b>5</b>
2.1 Aanleiding en doel .....	5
2.2 Samenstelling en werkwijze van de evaluatiecommissie .....	7

## HOOFDSTUK 3

<b>Het Rathenau Instituut</b> .....	<b>8</b>
3.1 Missie en taken .....	8
3.2 Organisatie en werkwijze.....	9

## HOOFDSTUK 4

<b>Impact</b> .....	<b>10</b>
4.1 Inleiding .....	10
4.2 Maatschappelijke impact.....	11
4.3 Politiek-bestuurlijke impact.....	12
4.4 Beleidsimpact .....	13
4.5 Conclusies en aandachtspunten ten aanzien van beleidsimpact.....	13

## HOOFDSTUK 5

<b>Kwaliteit</b> .....	<b>15</b>
5.1 Inleiding .....	15
5.2 Relevantie van activiteiten .....	16
5.3 Aansluiting bij kwaliteitseisen .....	16
5.4 Borging van kwaliteit .....	17
5.5 Conclusies en aandachtspunten ten aanzien van kwaliteit.....	18

## HOOFDSTUK 6

<b>Vitaliteit</b> .....	<b>19</b>
6.1 Inleiding .....	19
6.2 Opvolging van aanbevelingen uit de voorgaande evaluatie .....	20
6.3 Meerwaarde en positionering.....	21
6.4 Toekomstbestendigheid .....	22
6.5 Conclusies en aandachtspunten ten aanzien van vitaliteit .....	24

## HOOFDSTUK 7

<b>Doelmatigheid</b> .....	<b>25</b>
----------------------------	-----------

## HOOFDSTUK 8

<b>Afsluitende conclusies aanbevelingen</b> .....	<b>27</b>
---	-----------

## BIJLAGE 1

<b>Commissie en ondersteuning</b> .....	<b>30</b>
---	-----------

## BIJLAGE 2

<b>Evaluatiekader</b> .....	<b>32</b>
-----------------------------	-----------

## BIJLAGE 3

<b>Prestatie-indicatoren</b> .....	<b>33</b>
------------------------------------	-----------

## BIJLAGE 4

<b>Visitatie-programma</b> .....	<b>34</b>
----------------------------------	-----------

# Samenvatting

Het Rathenau Instituut is een onafhankelijk kennisinstituut dat als taak heeft om bij te dragen aan het publieke debat en de politieke oordeelsvorming ten aanzien van de maatschappelijke aspecten rondom wetenschap en technologie, alsook om het inzicht te vergroten in de werking van het wetenschapssysteem. Het Instellingsbesluit Rathenau Instituut schrijft voor dat het instituut elke vijf jaar wordt geëvalueerd, in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Deze rapportage heeft betrekking op de evaluatie over de periode van 2017-2022. De evaluatie is uitgevoerd door een onafhankelijke evaluatiecommissie, onder voorzitterschap van prof. dr. Simone Buitendijk. De commissie werd ondersteund vanuit adviesbureau Berenschot.

Naast de door het instituut uitgevoerde zelfevaluatie heeft de commissie verschillende aanvullende documenten bestudeerd. Ook interviewde de commissie externe stakeholders en visiteerde ze het instituut een dag lang. De evaluatie vond plaats op vier aspecten: impact, kwaliteit, vitaliteit en doelmatigheid.

De commissie oordeelt over het Rathenau Instituut als een (ook internationaal) unieke en zeer relevante organisatie die goede kwaliteit levert en significante impact heeft op politiek, wetenschap en samenleving. Het Rathenau Instituut is een vitale, gezonde en toekomstgerichte organisatie die met hoogwaardige producten en activiteiten bijdraagt aan het Nederlandse kennislandschap. Het vervult een verscheidenheid aan rollen en slaagt erin bruggen te slaan tussen beleid, wetenschap en samenleving. De evaluatiecommissie stelt vast dat het instituut zijn rollen met verve vervult en daarbij zijn onafhankelijkheid weet te garanderen.

De kwaliteit van het werk wordt door de commissie als zeer positief beoordeeld. Het Rathenau Instituut kent een onderscheidende werkwijze en een goed ontwikkeld kwaliteitsbesef in de organisatiecultuur. Het instituut heeft in de afgelopen periode het kwaliteitsbeleid doorontwikkeld en gezorgd voor verdere professionalisering van de medewerkers. Ook heeft het belangrijke stappen gezet in het strategisch personeelsbeleid, gericht op het behouden van personeel door het verhogen van het aandeel vaste contracten en het verhelderen van loopbaanperspectieven.

De meerwaarde en impact van het Rathenau Instituut staan voor de commissie buiten kijf en het oordeel van de commissie is zeer positief. Aanbevelingen aan het Rathenau Instituut richten zich vooral op het verder versterken van zijn unieke positie, het naast kwantitatief ook kwalitatief benaderen van impactmeting, het duidelijker definiëren van en werken met 'publieke waarden', het verder verhogen van de zichtbaarheid in het publieke debat, een accentverschuiving naar metastudies van bestaande onderzoeken, de aandacht voor open science en citizen science, een verheldering van een aantal rollen in de governance en het verder stroomlijnen van het evaluatieproces.

In haar afsluitende hoofdstuk 8 doet de commissie op al deze aspecten concrete aanbevelingen.





## HOOFDSTUK 2

# De evaluatie

### 2.1 Aanleiding en doel

Het Instellingsbesluit Rathenau Instituut schrijft voor dat het Rathenau Instituut (RI) elke vijf jaar wordt geëvalueerd door een externe, onafhankelijke evaluatiecommissie. Dit rapport is de vijfde evaluatie sinds de oprichting van het instituut. De evaluatieperiode beslaat in dit geval zes jaar, te weten van 2017 tot en met 2022<sup>1</sup>. De scope van de evaluatie omvat (de doorwerking van) alle activiteiten die in deze periode hebben bijgedragen aan een realisatie van de taken van het instituut. De evaluatie dient twee doelen. Enerzijds is de evaluatie een middel voor het RI om verantwoording af te leggen aan het ministerie, het parlement en de maatschappij. Anderzijds heeft de evaluatie nadrukkelijk ook het doel om te leren van de afgelopen periode zodat het RI zichzelf waar nodig en mogelijk kan verbeteren. In de evaluatie zijn de missie en taken van het RI (zie ook hoofdstuk 3) leidend.

Ten behoeve van deze evaluatie is het [Instellingsbesluit Evaluatiecommissie RI 2023](#) opgesteld en op 31 mei 2023 door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) ondertekend.

---

<sup>1</sup> Door het overlijden van directeur Melanie Peters in de zomer van 2021 is er enige vertraging in het evaluatieproces opgetreden.

Het instellingsbesluit omschrijft de taak van de commissie als het evalueren van het RI ten aanzien van:

- de bijdrage aan het maatschappelijk debat over vraagstukken die samenhangen met of het gevolg zijn van wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen en de maatschappelijke positie van het instituut
- de bijdrage aan de politieke oordeelsvorming over vraagstukken die samenhangen met of het gevolg zijn van wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen, en meer specifiek over de bijdragen van het instituut aan de oordeelsvorming in beide Kamers van de Staten-Generaal en het Europees Parlement
- de bijdrage aan het vergroten van het inzicht in de werking van het wetenschapssysteem en de bijdrage aan het wetenschapsbeleid en de politieke oordeelsvorming daarover in beide Kamers van de Staten-Generaal
- de wetenschappelijke, maatschappelijke en beleidsmatige kwaliteit van het werk, waarbij rekening wordt gehouden met de omstandigheid dat het instituut conform het Instellingsbesluit RI alleen onderzoek kan verrichten of doet verrichten ten behoeve van de in artikel 3 van dat besluit genoemde taken
- de vitaliteit van het RI.

Op verzoek van de minister heeft het RI een protocol opgesteld om de evaluatie te ondersteunen. De directe aanleiding hiervoor lag in de vorige evaluatie (door de commissie-Cramer, 2017). Daaruit was gebleken dat het Standaard Evaluatie Protocol (SEP), zoals dat voor de evaluatie van universiteiten en de onderzoeksinstituten van NWO en de KNAW wordt gebruikt, niet zonder meer kon worden toegepast op het RI. Het ontwikkelde protocol is bedoeld als een handreiking aan alle partijen die betrokken zijn bij de evaluatie van het RI. Mede op basis van dit protocol zijn terms of reference (hierna ToR) voor de evaluatie opgesteld door het ministerie van OCW.

Daarin wordt de evaluatiecommissie gevraagd de volgende vier evaluatievragen te beantwoorden:

- **Evaluatievraag 1:** Welke impact heeft het werk van het RI gehad in 2017-2022, met het oog op de effectiviteit van het instituut? Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen maatschappelijke impact, politiek-bestuurlijke impact en beleidsimpact.
- **Evaluatievraag 2:** Wat was de wetenschappelijke, maatschappelijke en beleidsmatige kwaliteit van het werk van het RI in 2017-2022? Bij deze vraag gaat het om relevantie van activiteiten, de opvolging van aanbevelingen gedaan door de voorgaande evaluatiecommissie (2017), aansluiting bij kwaliteitseisen en de borging van kwaliteit.
- **Evaluatievraag 3:** Wat is de vitaliteit van het instituut? Hierbij gaat het om meerwaarde en positionering, toekomstbestendigheid van strategie, middelen en processen en een reflectie op het evaluatieproces met het oog op toekomstige evaluaties.
- **Evaluatievraag 4:** In hoeverre is de impact van het RI op een doelmatige manier bereikt? Hierbij gaat het om de mate waarin kwaliteit en impact tegen de laagst mogelijke inzet van (financiële) middelen en ongewenste neveneffecten worden bewerkstelligd, alsook om de mate waarin met de inzet van een bepaalde hoeveelheid (financiële) middelen de maximale prestaties en effecten van beleid worden gerealiseerd tegen zo min mogelijk ongewenste neveneffecten.

Kortom: de evaluatiecommissie is gevraagd de impact, kwaliteit, vitaliteit en doelmatigheid van het RI te beoordelen en op die vier aspecten aanbevelingen te doen voor de toekomst.

## 2.2 Samenstelling en werkwijze van de evaluatiecommissie

Tot leden van de onafhankelijke evaluatiecommissie zijn benoemd:

- prof. dr. Simone Buitendijk (voorzitter)
- dr. Kathalijne Buitenweg
- dr. Patrick van der Duin
- prof. dr. Tsjalling Swierstra
- dr. Uta Wehn

Deze commissie is ondersteund door een team vanuit adviesbureau Berenschot:

- drs. Marcel de Haas (secretaris)
- drs. Anne-Floor Bakker
- drs. Bart van de Giessen

In bijlage 1 staan korte omschrijvingen van alle commissieleden en van de leden van het ondersteunende team.

Zoals het instellingsbesluit evaluatiecommissie voorschrijft heeft de commissie haar eigen werkwijze ontwikkeld en vastgesteld op basis van het instellingsbesluit, het meegegeven evaluatieprotocol en de ToR. Daarin werd aangegeven dat, om haar evaluatieopdracht te kunnen vervullen, de evaluatiecommissie ten minste tot haar beschikking heeft:

- Feitelijke informatie via het monitoren door het RI zelf.
- Het zelfevaluatie-rapport van het RI, inclusief een beoordeling van de wetenschappelijke kwaliteit door een internationaal panel van experts op het werkgebied van het instituut (overeenkomstig het instellingsbesluit), en een reputatieonderzoek dat het RI op eigen initiatief door een extern bureau heeft laten uitvoeren.
- Gesprekken met relevante betrokkenen, al dan niet gecombineerd met een bezoek aan het instituut. De commissie kon deze informatiebronnen naar eigen onafhankelijk oordeel met behulp van kwalitatieve en/of kwantitatieve methoden aanvullen.

De commissie is op basis hiervan als volgt te werk gegaan:

- De voorzitter en secretaris van de commissie hebben namens de commissie voorafgaand aan het evaluatieproces gesprekken gevoerd met het RI en met het ministerie van OCW (als opdrachtgever). Deze gesprekken dienden behalve als kennismaking vooral ook om informatie en verwachtingen met elkaar uit te wisselen en op elkaar af te stemmen.
- De commissie heeft tijdens haar eerste commissievergadering voltallig haar evaluatiekader en werkwijze besproken en vastgesteld, met inachtneming van de eerdergenoemde documenten. Het evaluatiekader van de commissie is opgenomen in bijlage 2. Ook is besproken met welke interne en externe stakeholders de commissie zou willen spreken en in welke vorm. Daarbij is besloten om met alle interne stakeholders tijdens een eendaagse visitatie te spreken en separaat een aantal externe stakeholders te interviewen. Het aantal externe stakeholders is daarbij beperkt gebleven, gezien het uitgebreide stakeholdersonderzoek dat het RI zelf al onafhankelijk liet uitvoeren.
- Op basis van het evaluatiekader heeft elk lid afzonderlijk op alle onderdelen van het evaluatiekader de eerste indrukken bepaald. De commissieleden baseerden zich daarbij op de zelfevaluatie van het RI en de ruim vijftig documenten die daarbij als bijlagen dienden. Ook heeft elk lid aangegeven wat nader uitgezocht en bevraagd zou moeten worden (en hoe).
- Deze individuele input is door Berenschot samengebracht tot een samenhangend geheel ter voorbereiding op de gesprekken met interne en externe stakeholders (zie hierna). Ook vroegen sommige vragen om nadere analyse in de vorm van deskresearch.
- In afstemming met het RI is gekomen tot de invulling van een visitatiebezoek aan het RI van een hele dag (op 30 juni 2023; zie het programma van die dag als bijlage 4). Voorafgaand aan deze visitatie is in een commissievergadering uitgebreid gesproken over de bevindingen en indrukken tot dan toe en is besproken welke onderwerpen en vragen bij welke gesprekspartner(s) aan de orde dienden te komen. Aan het einde van de visitatie is alvast een korte mondelinge terugkoppeling gegeven aan een vertegenwoordiging van het RI.
- Na afloop van de visitatie heeft het ondersteunend team van Berenschot een conceptrapportage opgeleverd en aangeboden aan de commissie. Via een beschermde externe Microsoft Teams-pagina konden individuele commissieleden hun opmerkingen en aanvullingen plaatsen in het document. Dit is uitgebreid besproken in een finale commissievergadering. In de periode daarna is het rapport aangepast op basis van deze bespreking, aangeboden aan het RI voor controle op feitelijke onjuistheden en uiteindelijk door de commissie definitief vastgesteld.





## HOOFDSTUK 3

# Het Rathenau Instituut

### 3.1 Missie en taken

Welke impact heeft technologie op ons leven? In 1986 richtte de regering een instituut op dat dit moest onderzoeken in de vorm van de Nederlandse Organisatie voor Technologisch Aspectenonderzoek (NOTA). In 1994 werd NOTA omgedoopt in Rathenau Instituut (RI). Het RI is opgericht als onafhankelijke publieke kennisorganisatie met een maatschappelijke opdracht. Die opdracht staat omschreven in het instellingsbesluit en omvat twee taken, die zijn samengevat in de missie: “Het Rathenau Instituut draagt bij aan maatschappelijke dialoog en politieke oordeelsvorming over ontwikkeling van wetenschap, technologie en innovatie en vergroot het inzicht in de werking van het wetenschapssysteem.”

Om deze missie te volbrengen, werkt het RI aan drie strategische doelen:

1. het agenderen van maatschappelijke aspecten van wetenschap, technologie en innovatie en laten zien waar publieke waarden en belangen worden geraakt
2. het stimuleren van maatschappelijk debat en politieke oordeelsvorming over wetenschap, technologie en innovatie
3. het ondersteunen van politieke beleidsvorming ten aanzien van:
  - de maatschappelijke inbedding van technologische ontwikkeling
  - de organisatie en governance van wetenschap, technologie en innovatie.

Doelgroepen voor het RI zijn: parlementariërs, beleidsmakers, bestuurders, journalisten, wetenschappers, professionals, maatschappelijke organisaties, ondernemers en het brede publiek.



## 3.2 Organisatie en werkwijze

Het RI heeft in 2022 ongeveer zestig mensen (vijftig fte's) in dienst, waarvan twee derde zich primair richt op onderzoek. De onderzoekers zijn ondergebracht in zes onderzoeksteams, die elk onder leiding staan van een coördinator.

Het merendeel van de activiteiten vindt plaats in projecten. Daarbij onderscheidt het RI interne en externe onderzoeksprojecten. Interne onderzoeksprojecten vloeien voort uit het werkprogramma en extern gefinancierde projecten verricht het RI op verzoek of in opdracht van derden in lijn met de missie. De projecten waarmee uitvoering wordt gegeven aan de doelstelling om het inzicht in de werking van het wetenschapssysteem te vergroten, vormen een aparte categorie binnen de interne projecten. Deze categorie aan interne projecten bestaat overwegend uit kwantitatief onderzoek, waarin data uit diverse bronnen worden verzameld en geïntegreerd om ontwikkelingen in het wetenschapssysteem te traceren.

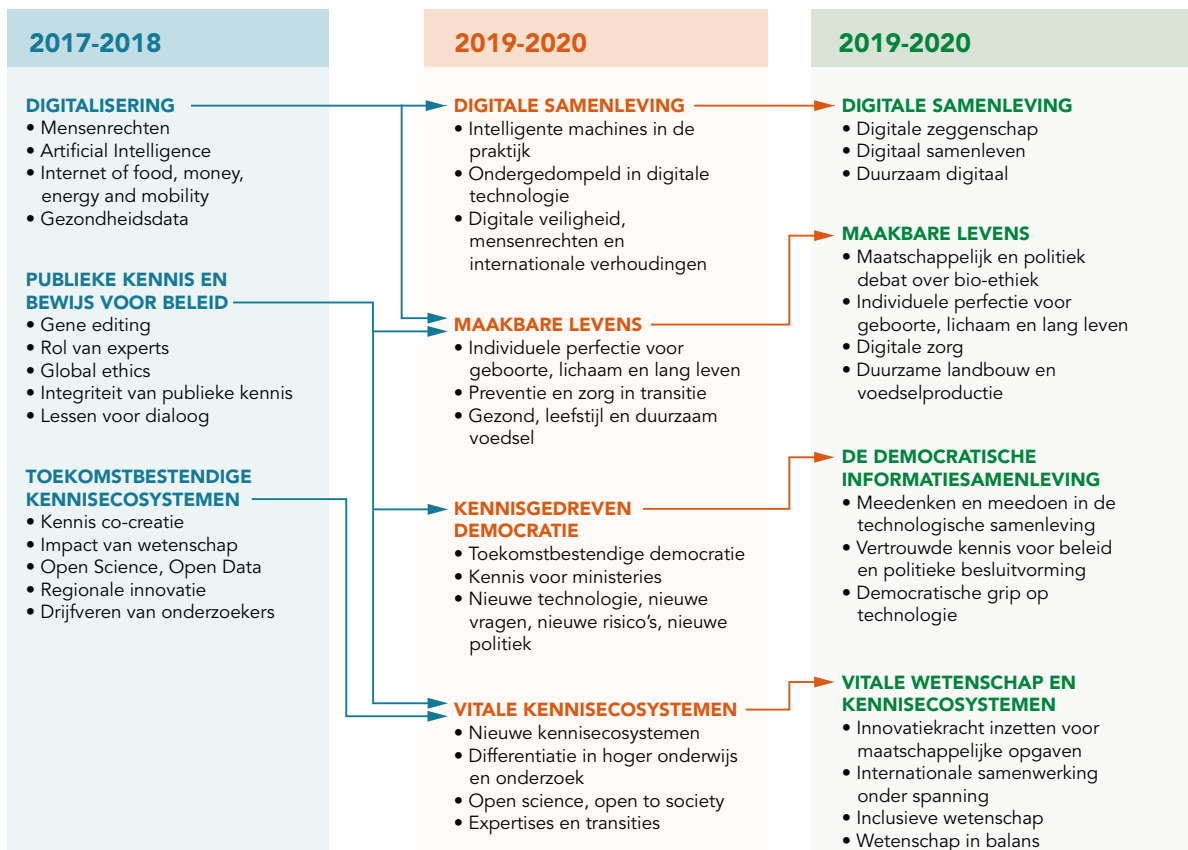
Daarnaast speelt het RI in op de politiek en maatschappelijk relevante thema's, bijvoorbeeld door een bericht aan het parlement te sturen, een gesprek aan te gaan met volksvertegenwoordigers of beleidsmakers, of een opiniestuk te schrijven voor de krant over een actueel onderwerp zoals ethische overwegingen rondom dierproeven of het debat

rondom kwantumtechnologie. Daarbij baseert het instituut zich steeds op de kennisbasis die in de loop der jaren is opgebouwd.

Het werkprogramma dat tweejaarlijks wordt vastgesteld, specificeert de thema's waar het RI zich in de komende periode op richt. Het instituut streeft ernaar dat binnen de projectenportefeuille de uitvoering van het werkprogramma goed is voor circa tachtig procent van de planbare capaciteit. Hiermee resteert nog circa twintig procent om in te spelen op externe verzoeken, aanbestedingen van onderzoek en actualiteit. Waar in het verleden de technologische ontwikkeling doorgaans vertrekpunt was en het RI zich richtte op de vraag wat daarvan de maatschappelijke betekenis was, vormen tegenwoordig vaker de maatschappelijke uitdagingen het startpunt en stelt het instituut zich in toenemende mate de vraag hoe die uitdagingen met wetenschap, technologie en innovatie tegemoet kunnen worden getreden.

Het RI is door het ministerie van OCW ingesteld en is beheersmatig ondergebracht bij de KNAW. Het achtkoppige bestuur van het instituut stelt elke twee jaar formeel het werkprogramma vast, waarin wordt toegelicht waarop de focus zal komen te liggen. Een programmaraad van externen adviseert het bestuur over het voorgenomen werkprogramma.

In Figuur 1 is een schematische weergave van de thema's uit de werkprogramma's tussen 2017 en 2022 te zien.



Figuur 1. Overzicht van thema's binnen de werkprogramma's (2017-2022), overgenomen uit zelfevaluatie RI



## HOOFDSTUK 4

# Impact

### Evaluatievraag

Welke impact heeft het werk van het RI gehad in 2017-2022, met het oog op de effectiviteit van het instituut?

### 4.1 Inleiding

In de visie van het RI wordt de impact van zijn werk bepaald door de bijdrage die het instituut levert aan de ontwikkeling van het maatschappelijk debat, de politieke oordeelsvorming en het beleid. Deze impact ontstaat doordat de beoogde doelgroepen beïnvloed worden door het werk van het RI en idealiter hieraan gevolg geven in hun handelen. Doelgroepen waar het RI zich de afgelopen jaren op heeft gericht voor het maatschappelijk debat, zijn: journalisten, onderzoekers, studenten, maatschappelijke organisaties zoals belangenverenigingen en ngo's, en ondernemingen. In het kader van de politieke oordeelsvorming waren de doelgroepen met name de volksvertegenwoordigers in de Eerste Kamer, de Tweede Kamer en het Europees Parlement, maar ook de wetenschappelijke bureaus van politieke partijen, de fractiemedewerkers en de ambtelijke ondersteuning. Als doelgroepen voor het beleid worden de beleidsmakers in ministeries en andere overheden aangemerkt, alsmede uitvoeringsorganisaties zoals de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), ZonMw, Regieorgaan SIA, Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI), Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), bestuurders in het openbaar bestuur en bestuurders van hogescholen en universiteiten.



## 4.2 Maatschappelijke impact

### Deelvraag

Welke bijdrage heeft het RI geleverd aan het maatschappelijk debat over vraagstukken die samenhangen met of het gevolg zijn van wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen en de maatschappelijke positie van het instituut?

Maatschappelijke impact staat centraal in de doelstellingen en planvorming van het RI. Het RI werkt daarbij niet vanuit een eendimensionaal beeld van 'wie' de maatschappij is, maar benadert de maatschappij als een scala van sociale groepen. Het instituut is zich bewust van de noodzaak van een gerichte benadering van de diversiteit aan doelgroepen. Het betrekken van kwetsbare groepen vraagt daarbij nadrukkelijk om een eigen aanpak. Dit raakt volgens het RI aan de kern van de organisatie, waarbij de vraag altijd is: op wie heeft dit impact en hoe betrekken we wie? In zowel de werkwijze als de materie van het instituut is het oog hebben voor sociale ongelijkheid van groot belang. Het RI ziet het als zijn kernactiviteit om kennis te hebben van wat er leeft bij – en wat de behoeften zijn van – specifieke groepen. Maatschappelijke betrokkenheid is een rode draad in de activiteiten van het RI.

Diverse rapporten van het RI<sup>2</sup> hebben vroegtijdig een zichtbare en belangrijke input gegeven aan het maatschappelijke en politieke debat over de digitale samenleving. De term 'publieke waarden' lijkt naar eigen zeggen mede dankzij deze rapporten centraler komen te staan in het debat rondom digitalisering van de samenleving. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) vroeg het RI om de digitale transitie te duiden voor lokale bestuurders en medewerkers van organisaties die op het lokale niveau actief zijn. De inzichten van het RI werden geïncorporeerd in de praktijk via deelname van RI-medewerkers aan ethische (lokale) commissies op het gebied van digitalisering.

In zijn zelfevaluatie komt naar voren dat het RI zichzelf tot doel heeft gesteld om ook in de komende periode inzichtelijk te maken hoe wetenschap, technologie en innovatie kunnen bijdragen aan maatschappelijke opgaven. Het RI is zich daarbij ook bewust van de mogelijke risico's die ontwikkelingen op deze terreinen met zich meebrengen. Het instituut probeert daarbij kritisch te blijven op technologische ontwikkelingen.

2 Het gaat om rapporten zoals: Opwaarderen: Borgen van publieke waarden in de digitale samenleving (2017) en Mensenrechten in het robottijdperk: Uitdagingen door het gebruik van robots, kunstmatige intelligentie, virtual & augmented reality (2017).

Het RI beoogt zijn impact op verschillende manieren te realiseren. Om te beginnen draagt het RI via reguliere onderzoeks- en dialoogprojecten bij aan ontwikkelingen op de thema's en programmalijnen uit het tweejaarlijks vast te stellen werkprogramma (zie ook 3.2). Ook wil het instituut impact hebben door in te spelen op de actualiteit met getimede bijdragen op maat, gebaseerd op de bestaande kennisbasis. Het gaat hierbij dan om eerdergenoemde berichten aan het parlement, opinieartikelen, deelname aan rondetafelgesprekken of technische briefings. Daarnaast wil het instituut impact bereiken door partijen inzicht te verschaffen in de werking van het wetenschapssysteem.

Door het doen van projecten, op verzoek of in opdracht van externe partijen zoals ministeries, overheden en publieke organisaties, beoogt het instituut rechtstreeks invloed te hebben op deze partijen en hun werk. Het is naar eigen zeggen typerend voor de aanpak van het RI om projecten te starten vanuit de vraag 'hoe kan er impact worden gemaakt?'. Dat komt naar voren in het format dat het RI sinds een jaar of drie hanteert voor de projectplannen. Daarin specificeert het RI de beoogde impact, de beoogde uitkomsten en de concrete output. Bij elk project wordt bepaald wat de meest passende vorm van output is. Meestal is dat een rapport, soms vergezeld van andere producten, zoals een bericht aan het parlement, een blog of een video. De afdeling communicatie, de parlementaire liaisons en degenen die de contacten met de diverse ministeries onderhouden, moeten er samen met het projectteam voor zorgen dat de producten de doelgroepen tijdig bereiken.

In de periode 2017-2022 publiceerde het RI ruim honderd rapporten en verzorgde het workshops en symposia in binnen- en buitenland. Ook verschenen vertegenwoordigers in de media en ondersteunden zij ministeries en het parlement bij beleids- en oordeelsvorming. In bijlage 3 is een overzicht van indicatoren te vinden waarmee het RI zijn impact per jaar meet, zoals het aantal bezoekers van de website, het aantal optredens op radio en tv en het aantal vermeldingen van het instituut in officiële parlementaire stukken.

*De commissie oordeelt positief over de impact die het RI heeft op het maatschappelijk debat, de politieke oordeelsvorming en het beleid. Hieronder (in respectievelijk 4.2 t/m 4.4) onderbouwt en specificeert ze dit oordeel op elk van deze drie domeinen. Tijdens de visitatie hebben het RI en de evaluatiecommissie gezamenlijk stilgestaan bij de beperkingen van alleen kwantitatieve indicatoren. Daar gaat de commissie in 4.5 verder op in.*

*De commissie oordeelt positief over de impact van het RI op de samenleving. Uit het stakeholdersonderzoek van Berenschot (2022), dat in opdracht van het RI is uitgevoerd, maar ook uit de door de commissie gevoerde gesprekken met externe stakeholders, komt overtuigend de maatschappelijke impact van het RI naar voren. Daarbij valt het de commissie op dat het instituut niet altijd bekend is binnen de gehele breedte van zijn portfolio. Stakeholders kennen het instituut veelal van de activiteiten binnen één van de domeinen waarop ze zelf actief zijn, of van een klein aantal thema's. Een grotere zichtbaarheid in het maatschappelijk debat zal de breedte van het portfolio ook breder onder de aandacht brengen.*

*Zoals in hoofdstuk 3 aangegeven vormen tegenwoordig veeleer de maatschappelijke uitdagingen het startpunt en stelt het instituut zich in toenemende mate de vraag hoe die uitdagingen met wetenschap, technologie en innovatie tegemoet kunnen worden getreden. In het verleden was de technologische ontwikkeling doorgaans vertrekpunt en richtte het RI zich op de vraag wat daarvan de maatschappelijke betekenis was. Deze strategische verschuiving heeft de commissie tijdens de visitatiegesprekken goed kunnen vaststellen.*

Meer directe vormen van impact op de politiek zijn terug te zien in een rapport als 'Opwaarderen' en de kabinetsreactie daarop. Dit rapport vormde een belangrijke basis voor de Nationale Digitaliseringsstrategie (2018). Een ander voorbeeld van directe impact is dat het RI veelvuldig wordt uitgenodigd bij grote projecten rond vooraanstaande wetenschappelijke ontwikkelingen in de (medische) biotechnologie. Het kabinet-Rutte III wilde vijf maatschappelijke dialogen laten uitvoeren over embryo-onderzoek voor nieuwe reproductieve en medische technologie; het RI draagt bij aan vier van de vijf dialogen.

*De commissie oordeelt positief over de politiek-bestuurlijke impact van het RI. De voorbeelden die het RI beschrijft in de zelfevaluatie, geven de commissie goed inzicht in hoe het RI impact kan genereren vanuit een neutrale expertrol door te informeren en kennis samen te brengen. Ook de substantiële en goed toegeruste communicatieafdeling is een sterk instrument om politiek-bestuurlijke impact te realiseren. De commissie ziet nog verbetermogelijkheden in dit opzicht. De rapporten en onderzoeken van het RI moeten bij de juiste partijen bekend zijn voor ze impact kunnen hebben. Dit betekent dat het RI de rapporten en onderzoeken niet alleen bij publicatie onder de aandacht brengt, maar dat er steeds opnieuw moet worden nagedacht over de methoden om de resultaten maximaal effectief te laten zijn.*

*De impact van het RI in politiek-bestuurlijk Europa zou wellicht wat meer zichtbaar kunnen worden gemaakt. Er bestaat veel relevante Europese wet- en regelgeving met betrekking tot digitalisering en technologie. Het RI werkt samen met het EPTA-netwerk aan het Horizon Europe-programma, maar lijkt wat verder af te staan van de Europese beleidsagenda. Het zou waardevol kunnen zijn om hierop meer in te zetten.*

### 4.3 Politiek-bestuurlijke impact

#### Deelvraag

Welke bijdrage heeft het RI geleverd aan de politieke oordeelsvorming over vraagstukken die samenhangen met of het gevolg zijn van wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen, en aan beide Kamers van de Staten-Generaal en het Europees Parlement?

Ook op politiek-bestuurlijk niveau wenst het RI impact te genereren. Bij ieder project wordt er tijdens de start bepaald wat de beoogde impact van het project is en hoe de resultaten naar buiten gebracht moeten worden. Hierbij zijn communicatiemedewerkers betrokken, om ervoor te zorgen dat de juiste politieke doelgroepen in beeld komen en deze betrokken worden bij het werk. Ook zijn er parlementaire liaisons die contacten met het parlement onderhouden, en zijn er 'accounthouders' voor de diverse ministeries. Zij zorgen ervoor dat de resultaten van de projecten ook in die domeinen de beoogde doelgroepen bereiken.



## 4.4 Beleidsimpact

### Deelvraag

Welke bijdrage heeft het RI geleverd aan het vergroten van het inzicht in de werking van het wetenschapssysteem, aan het wetenschapsbeleid en aan de politieke oordeelsvorming daarover in beide Kamers van de Staten-Generaal?

De werking van het wetenschapssysteem wordt onder meer in kaart gebracht binnen het programma 'Feiten en cijfers over het wetenschapssysteem'. Door kwantitatieve analyses is het instituut in staat om trends te ontdekken en te duiden. Een aantal cijfers die het RI bijhoudt en analyseert, gaan over de loopbanen en drijfveren van onderzoekers en de diversiteit binnen onderzoeksteams. Een ander deel is gericht op de totale investeringen in zowel wetenschap als innovatie en het vertrouwen van burgers in de wetenschap. Deze kennis publiceert het RI in openbare factsheets en notities.

Daarnaast wordt de werking van het wetenschapssysteem in kaart gebracht binnen tal van projecten die het systeem analyseren met kwalitatieve methoden en die zich richten op thema's als excellentie in onderzoek, onafhankelijkheid en integriteit in opdrachtonderzoek, kennisveiligheid, missiegedreven onderzoeksbeleid, open science en public engagement. Door deze analyses is het instituut in staat om trends te ontdekken en te duiden.

De resultaten van het onderzoek naar het vertrouwen van burgers in de wetenschap worden via de media breed verspreid. Er is bijvoorbeeld een artikel van de NOS en een optreden in het radioprogramma *Spraakmakers* over dit item geweest. Ook heeft de minister van OCW het werk van het RI gebruikt in haar voordracht tijdens de Avond van de Wetenschap en Maatschappij en tijdens de uitreiking van de Spinoza- en Stevinpremies. Aan dit onderzoek wordt nog regelmatig gerefereerd.

Een ander voorbeeld is de publicatie over de innovatie die voortkomt uit experimenten en discussies in living labs die in de berichten aan het parlement over dit onderwerp regelmatig de ministeries en beleidsmakers bereiken. Inzichten uit onderzoek van het RI worden dus door professionals onderling gedeeld ter inspiratie en informatie. Daarnaast ontvangt het RI regelmatig vragen en interviewverzoeken van studenten aan hogescholen en universiteiten, die living labs behandelen in hun stage of afstudeerproject.

De commissie oordeelt positief over de beleidsimpact van het RI. Ze heeft vast kunnen stellen dat het RI beschikt over door stakeholders gewaardeerde cijfers en kwantitatieve overzichten over de wetenschap. Op basis hiervan wordt ook het ministerie van OCW geïnformeerd en geeft dit aan hen input om wetenschapsbeleid te maken en/of bij te stellen. Daarnaast bereiken sommige publicaties ook het bredere publiek, wat zou kunnen bijdragen aan begrip en draagvlak voor wetenschap en wetenschapsbeleid.

De commissie ziet dat het RI er in toenemende mate in slaagt om ook in de Europese context onderzoeksbeleid te analyseren. Een voorbeeld hiervan is een reactie op het witboek van de Europese Commissie<sup>3</sup>. De commissie raadt het RI aan in de komende periode zijn aandacht voor de Europese en internationale ontwikkelingen rondom open science en citizen science met voortvarendheid door te zetten en sterker voor het voetlicht te brengen.

## 4.5 Conclusies en aandachtspunten aanzien van impact

In het bovenstaande hebben we antwoord willen geven op de volgende evaluatievraag: "Welke impact heeft het werk van het RI gehad in 2017-2022, met het oog op de effectiviteit van het instituut?" Daarbij stelden we de volgende drie deelvragen:

- Welke bijdrage heeft het RI geleverd aan het maatschappelijk debat over vraagstukken die samenhangen met of het gevolg zijn van wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen en de maatschappelijke positie van het instituut?
- Welke bijdrage heeft het RI geleverd aan de politieke oordeelsvorming over vraagstukken die samenhangen met of het gevolg zijn van wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen, en aan de oordeelsvorming in beide Kamers van de Staten-Generaal en het Europees Parlement?
- Welke bijdrage heeft het RI geleverd aan het vergroten van het inzicht in de werking van het wetenschapssysteem, aan het wetenschapsbeleid en aan de politieke oordeelsvorming daarover in beide Kamers van de Staten-Generaal?

<sup>3</sup> RI (2020). De belofte van opgavegericht innovatiebeleid – Een analyse van Europees innovatiebeleid voor de Green Deal en kunstmatige intelligentie. Den Haag (auteurs: L. Hessels, S.Y. Tjong Tjin Tai en J. Deuten).

*De commissie komt op basis van het voorgaande tot de conclusie dat het RI er in de afgelopen evaluatieperiode goed in is geslaagd om impact te genereren, zowel maatschappelijk, politiek als beleidsmatig.*

*De waarde van het RI staat voor de commissie buiten kijf. Stakeholders waarderen het RI en het RI levert op veel relevante terreinen een belangrijk aandeel. De commissie heeft kunnen vaststellen dat het RI zijn relaties actief betreft bij de agendering, programmering, uitvoering en verspreiding van de opbrengsten van het werk, wat leidt tot wederzijdse betrokkenheid. Externe partijen weten het RI te vinden en het instituut krijgt mede daardoor regelmatig verzoeken om een bijdrage te leveren door informatie, kennis en expertise te delen of deel te nemen in netwerken, commissies en dergelijke gremia. Het RI kent verschillende vormen waarin 'op maat' bijdragen kunnen worden geleverd, zoals een bericht aan het parlement, opiniestukken, of factsheets. Daarnaast is het RI een gevestigde vraagbaak voor het wetenschapsbeleid.*

*Het RI heeft het belang van impact scherp voor ogen. Het instituut werkt met een handboek om te borgen dat de benodigde stappen worden uitgevoerd om impact te kunnen realiseren. Ook bij de interne evaluatie van ieder project wordt onderzocht of het project wel de juiste (mate van) impact heeft gehad op de doelgroepen en hoe de opvolging wordt geborgd.*

*De commissie heeft een aantal aanbevelingen wat betreft de voortzetting van het plannen en realiseren van impact:*

- Publieke waarden staan centraal bij het RI, zoals ook blijkt uit zijn missionstatement. De commissie juicht dit van harte toe en raadt het RI aan deze waarden uit te werken in onder meer het werkprogramma en vervolgens te communiceren via onder andere de website. Publieke waarden kunnen in het online handboek verder worden uitgewerkt, inclusief hoe deze te hanteren in onderzoek. De nadruk op de publieke waarden in de missie van het RI kan zo systematisch en prominent doorgevoerd worden.*
- Op het terrein van open science heeft het instituut meer gedaan dan uit de zelfevaluatie naar voren kwam. De visitatie en de informatie die de commissie ook nog achteraf ontving, hebben duidelijk gemaakt dat open science door het RI is omarmd. De commissie wil het RI aanmoedigen om voort te gaan met dit thema en de activiteiten daarop sterker voor het voetlicht te brengen. Ze merkt ten aanzien van citizen science op dat het haar er niet zozeer om gaat dat het RI zelf burgers zou moeten betrekken in onderzoeksprojecten, maar dat het RI op metaniveau de ontwikkelingen rond de praktijk ervan monitort en beoordeelt.*

- Uit het monitoren door het RI zelf blijkt dat het instituut een indrukwekkende hoeveelheid aan artikelen, brieven aan het parlement, en verschillende onderzoeken publiceert. Dit is meer dan men zou verwachten van een organisatie met een dergelijk beperkt personeelsbestand. Omdat kwantiteit op zichzelf geen garantie biedt voor een bijdrage aan het publieke of beleidsdebat, adviseert de commissie het RI om ook op een meer kwalitatieve manier de verschillende vormen van impact te beoordelen.*
- Zoals de commissie in hoofdstuk 6 ('Vitaliteit') aan de orde zal stellen, zou het RI nog wat zichtbaarder kunnen zijn in het publieke debat.*

*Zie verder de uitwerking van aanbevelingen op deze terreinen in hoofdstuk 8.*



## HOOFDSTUK 5

# Kwaliteit

### Evaluatievraag

Wat was de wetenschappelijke, maatschappelijke en beleidsmatige kwaliteit van het werk van het RI in 2017-2022?

### 5.1 Inleiding

In navolging van het evaluatieprotocol maakt het RI bij het criterium kwaliteit onderscheid tussen enerzijds de maatschappelijke en beleidsmatige kwaliteit van de rapporten, berichten aan het parlement, factsheets en andere producten, en anderzijds de wetenschappelijke kwaliteit van de publicaties. Beide dimensies van kwaliteit zijn belangrijk voor het RI om impact (zie hiervoor in hoofdstuk 4) te kunnen realiseren.

Conform het evaluatiekader heeft de commissie voor het evalueren van de kwaliteit van het RI gekeken naar drie aspecten:

- de relevantie van activiteiten voor de beoogde doelen (5.2)
- de aansluiting bij kwaliteitseisen van verschillende doelgroepen (5.3)
- de borging van kwaliteit op het gebied van organisatie en processen (5.4)

## 5.2 Relevantie van activiteiten

### Deelvragen

Welke typen activiteiten zijn met welk doel en met welke frequentie ondernomen?

In welke mate neemt het instituut deel aan relevante commissies, onderzoeksconsortia, kennisnetwerken en (betaalde) opdrachten?

Wetenschap, technologie en innovatie spelen op allerlei manieren een rol in het ontstaan én het aanpakken van maatschappelijke opgaven op het gebied van bijvoorbeeld klimaat, energie, landbouw, geopolitieke spanningen en polarisatie in de politiek en de samenleving. De behoefte om wetenschap, technologie en innovatie op een maatschappelijk verantwoorde manier in te zetten voor dit soort opgaven zal naar verwachting de komende periode alleen maar toenemen. In dit kader is de kennis en expertise van het RI bijzonder relevant en nadrukkelijk van toegevoegde waarde. Het RI heeft de ambitie om inzichtelijk te maken hoe wetenschap, technologie en innovatie bij kunnen dragen aan urgente maatschappelijke opgaven met oog voor publieke waarden. Daarnaast is het instituut alert op de eventuele risico's en bedreigingen die dergelijke ontwikkelingen met zich mee kunnen brengen.

*De commissie oordeelt positief over de relevantie van de activiteiten van het RI. Het RI beschikt over een rijk repertoire aan onderzoeksmethoden en producten. Dankzij een professionele en goed toegeruste afdeling communicatie zijn de vormen waarin gepubliceerd wordt, de afgelopen jaren verder doorontwikkeld. De Rathenau-podcastserie en uitingen op social media zijn hier goede voorbeelden van.*

*Een indicatie van de kwaliteit is voor het RI ook de deelname aan consortia, netwerken, commissies en andere gremia. De commissie heeft hiervan een overzicht ontvangen en is daarover positief.*

*Het tweejaarlijkse werkprogramma speelt ten aanzien van de inhoudelijke keuzes en het type activiteiten een centrale rol. Het is voor betrokkenen bij het instituut niet altijd helder hoe het instituut tot de keuzes van prioritaire onderwerpen komt. Dit geldt zowel voor het tweejaarlijks vast te stellen werkprogramma, als voor de resterende capaciteit die wordt gereserveerd voor actuele trends en vraagstukken. Het RI kan hierin een stap zetten door de overwegingen voor strategische keuzes meer transparant te onderbouwen.*

*Ten slotte vindt de commissie dat het RI zich iets meer zou kunnen richten op mogelijke toekomstige vragen: welke onderwerpen staan vermoedelijk over vijf jaar op de agenda en wat valt daar nu al over te onderzoeken en te concluderen?*

## 5.3 Aansluiting bij kwaliteitseisen

### Deelvragen

In hoeverre voldoen het werk en de resultaten van het Rathenau Instituut (zowel qua vorm als qua inhoud) aan de kwaliteitseisen die samenhangen met de verschillende doelgroepen?

Hoe beoordelen doelgroepen en deskundigen de kwaliteit van de onderzoeksactiviteiten?

Voor het bepalen van de mate van aansluiting bij kwaliteitseisen van doelgroepen maakt het RI gebruik van onafhankelijk stakeholderonderzoek<sup>4</sup>. Uit de scores die respondenten in het onderzoek van 2022 gaven, blijkt dat 'de buitenring' (stakeholders die de nieuwsbrief ontvangen) het RI associeert met zowel een goede wetenschappelijke kwaliteit als goede maatschappelijke en beleidsmatige kwaliteit. De associatie met wetenschappelijke kwaliteit is herkenbaar in de veel gekozen profielkenmerken 'intellectueel, wetenschappelijk, genuanceerd', 'deskundig, levert kwaliteit' en 'transparant, open'. De associatie met maatschappelijke en beleidsmatige kwaliteit is herkenbaar in de kenmerken 'stelt zich onafhankelijk op', 'relevante vraagstellingen en benaderingswijzen', 'alert, actueel' en 'consistent, duidelijke focus, betrouwbaar'. Respondenten associëren het RI in mindere mate met 'creatief, durf, experimenteel', 'bereikbaar, toegankelijk', 'proactief, agendasettend' en 'vernieuwend, vooruitstrevend'. Het RI overweegt of het de komende periode herkenbaarder moet of kan worden op deze laatste profielkenmerken.

Tegelijkertijd blijkt uit de bevindingen van de focusgroepen dat de 'binnenring' (opdrachtgevers, samenwerkingspartners, productafnemers en internationale stakeholders) het RI nadrukkelijk wel 'verfrissend' vindt. Deze groep respondenten oordeelt ook positiever over het onderscheidend vermogen en de toegankelijkheid van de rapporten, alsook over de impact op beleid en politiek. Een belangrijke bevinding met het oog op zowel de maatschappelijke en beleidsmatige kwaliteit als de wetenschappelijke kwaliteit is dat de onafhankelijkheid van het RI noch in de buitenring, noch in de binnenring ter discussie staat.

4 Door bureau Berenschot in opdracht van het RI uitgevoerd.



## 5.4 Borging van kwaliteit

### Deelvraag

In hoeverre hanteert het instituut een onafhankelijk, transparant en volledig systeem voor de borging van de kwaliteit van het werk?

Op verschillende manieren borgt het RI de kwaliteit van zijn werk. Als onafhankelijke kennisorganisatie is het RI zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van de resultaten. Om de kwaliteit te borgen, zijn op verschillende momenten in het onderzoeksproces diverse mensen van buiten het projectteam betrokken. Bij de ontwikkeling en uitvoering van het projectplan speelt de verantwoordelijk coördinator een belangrijke rol. Op gezette momenten tijdens een project zijn de directeur, de chief scientist, het hoofd communicatie en de communicatieadviseur betrokken. Waar nodig stelt het RI een externe begeleidingscommissie in, meestal onder voorzitterschap van een bestuurslid. Die commissie heeft een adviserende rol. Zodra de eindstreep in zicht komt, is er een intern reviewproces, waarbij een conceptrapport wordt gelezen door een interne ‘tegenlezer’, de chief scientist en de directeur. Incidenteel doet het RI dus ook een beroep op externe peerreviewers (zie 5.3). Na presentatie van het projectresultaat vindt er een evaluatie plaats en worden inhoudelijke, methodologische, organisatorische en persoonlijke lessen getrokken. Het hele kwaliteitsborgingsproces is geprotocolleerd in het kwaliteitsplan; de coördinator onderzoekskwaliteit houdt in de gaten dat het protocol gevolgd wordt.

*De commissie oordeelt positief over de wijze waarop het RI zijn eigen kwaliteit borgt en verbetert. Het proces van kwaliteitsborging is transparant en is ingebed in de manier waarop de organisatie te werk gaat. De commissie waardeert het initiatief van het RI om gebruik te maken van stakeholderonderzoek en peerreviewers om de kwaliteit van het eigen werk inzichtelijk te maken. Dit getuigt van de intrinsieke motivatie die wordt gevoeld om het RI te blijven doorontwikkelen, en geeft aan dat het instituut opbouwende kritiek bewust opzoekt. Deze mentaliteit is essentieel om nu en in de toekomst de kwaliteit van het werk te kunnen garanderen. De commissie ziet dat er bevlogen mensen bij het RI werken die zichzelf en de organisatie continu willen uitdagen om het best mogelijke resultaat te genereren.*

Om de wetenschappelijke kwaliteit van de rapporten van het RI in beeld te brengen, heeft het zes van zijn rapporten in een kleinschalige peerreview met zes experts uit binnen- en buitenland laten beoordelen. In de keuze van rapporten en experts is gekeken naar een goede representatie van de verschillende taken en toegepaste methodologie binnen de werkzaamheden van het instituut. Alle rapporten zijn vervolgens door de reviewers onafhankelijk van elkaar beoordeeld met behulp van hetzelfde evaluatiekader dat ter gelegenheid van deze review is ontwikkeld. Op één rapport na is elk rapport door twee experts beoordeeld. De bevindingen zijn per publicatie naderhand besproken met beide reviewers en een aantal betrokken experts vanuit het RI. Tijdens die gesprekken kregen de medewerkers waardevolle feedback en suggesties, in aanvulling op de schriftelijke scores en toelichting.

De rapporten scoren allemaal goed op (de deelaspecten van) de wetenschappelijke integriteit. Bij de adequate uitvoering geven de meeste peerreviewers goede scores (een 4 of 5 op een vijfpuntschaal) op de bijbehorende deelaspecten. Er is wel een drietal lagere scores (een 2), met name bij het deelaspect ‘helderheid’. De reden voor de lage score was dat in de desbetreffende rapporten de beoogde doelgroep niet expliciet was gemaakt. Ook bij de ‘methodologische degelijkheid’ en de ‘wetenschappelijke inbedding’ was er eenmaal de lage score 2. Dit was voor het RI een signaal dat de wens om korte en bondige rapporten te schrijven niet ten koste mag gaan van de wetenschappelijke verantwoording, en dat meer aandacht voor de inbedding in de wetenschappelijke literatuur voor bepaalde (wetenschappelijke) doelgroepen meerwaarde heeft.

Verder wordt de wetenschappelijke relevantie van de rapporten over het algemeen als (zeer) goed beoordeeld. De rapporten scoorden goed op de deelaspecten ‘originaliteit’ en ‘wetenschappelijke bijdrage’. Dus ondanks het feit dat de rapporten niet primair op een wetenschappelijk publiek gericht zijn, vonden de peerreviewers dat ze ook relevant zijn voor de wetenschappelijke gemeenschap.

*De commissie oordeelt positief over de aansluiting van het RI bij kwaliteitseisen. Die aansluiting blijkt zowel uit het genoemde stakeholderonderzoek als uit de gesprekken die de commissie zelf voerde met diverse stakeholders. Ook de reacties van de peerreviewers over de kwaliteit van onderzoeken en publicaties zijn zeer positief.*

## 5.5 Conclusies en aandachtspunten ten aanzien van kwaliteit

In het bovenstaande hebben we antwoord willen geven op de volgende evaluatievraag: ‘Wat was de wetenschappelijke, maatschappelijke en beleidsmatige kwaliteit van het werk van het RI in 2017-2022?’. Daarbij stelden we de volgende drie deelvragen:

- Welke typen activiteiten zijn met welk doel en met welke frequentie ondernomen? In welke mate neemt het instituut deel aan relevante commissies, onderzoeksconsortia, kennisnetwerken en (betaalde) opdrachten?
- In hoeverre voldoen het werk en de resultaten van het Rathenau Instituut (zowel qua vorm als qua inhoud) aan de kwaliteitseisen die samenhangen met de verschillende doelgroepen? Hoe beoordelen doelgroepen en deskundigen de kwaliteit van de onderzoeksactiviteiten?
- In hoeverre hanteert het instituut een onafhankelijk, transparant en volledig systeem voor de borging van de kwaliteit van het werk?

**De commissie komt op basis van het voorgaande tot de conclusie dat zowel de gerealiseerde kwaliteit van het RI als de borging ervan zeer goed zijn te noemen.**

*Dit is onder meer te danken aan een goed ontwikkeld kwaliteitsbesef in de organisatiecultuur, tot en met de kwaliteitscommissie in het bestuur. Het RI heeft in de afgelopen periode het kwaliteitsbeleid doorontwikkeld en gezorgd voor verdere professionalisering van de medewerkers, onder andere via interne seminars en een ‘onderzoek en dialoog’-handboek.*

*Een sterk punt daarbij is dat het RI beschikt over medewerkers met een complementaire mix van competenties. Er wordt gewerkt met hoogwaardige onderzoeksprofessionals die multidisciplinair samenwerken. Oud-medewerkers vinden vrijwel zonder uitzondering goede banen die hun nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden bieden. Dit is indicatief voor kwalitatief hoogwaardige werknemers die goede resultaten leveren.*

*Het RI beschikt over een afdeling van communicatie-professionals die actief bijdragen in de gehele projectcyclus, dus van de start van een project tot de berichtgeving over en verspreiding van het eindproduct. Medewerkers dragen vanuit verschillende achtergronden bij aan een brede basis van kennis en expertise. Ze brengen niet alleen wetenschappelijke kennis en onderzoekservaring mee, maar ook kennis van bestuur en beleid, van advieswerk en van het bedrijfsleven.*

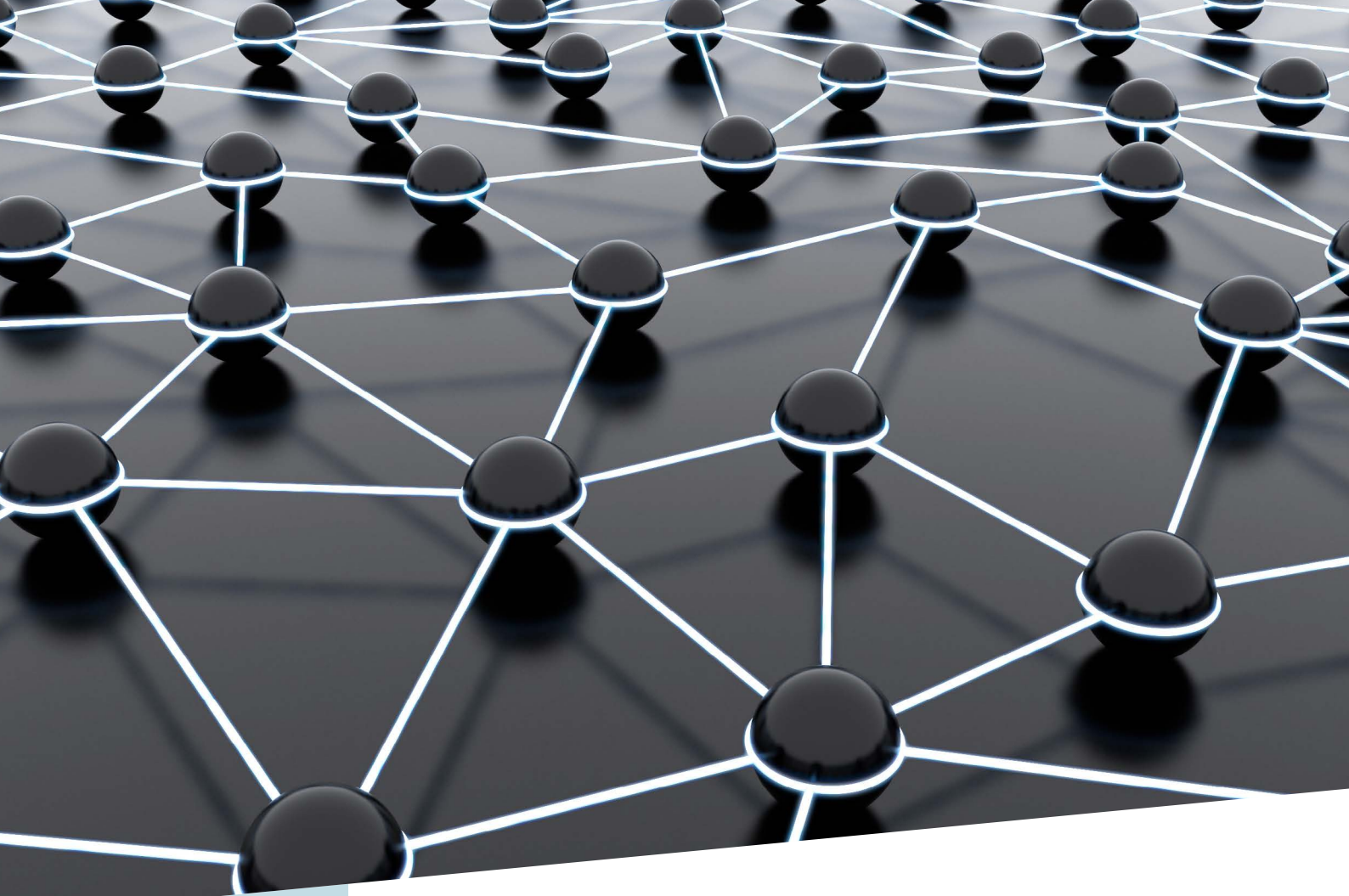
*Dankzij deze werkwijzen en de gevarieerde kennis, expertise en competenties van medewerkers heeft het RI in de afgelopen periode producten van hoge maatschappelijke, wetenschappelijke en beleidsmatige kwaliteit kunnen leveren. In de peerreview kreeg het instituut positieve feedback op de wetenschappelijke kwaliteit van de rapporten. De nadruk die vanuit het RI wordt gelegd op wetenschappelijke integriteit, werd herkend door de peerreviewers.*

*In 2018 heeft het RI een kwaliteitsplan opgesteld om expliciet te maken wat voor impact het ambieert en welke kwaliteitseisen het daarbij stelt. Dit met als doel de kwaliteit verder te verbeteren en te borgen. De commissie beoordeelt het kwaliteitsplan als gedegen en uitgebreid.*

*De commissie ziet een aantal aandachtspunten in het borgen en realiseren van kwaliteit:*

- *De peerreviewers geven mee waar nog verbeteringen kunnen worden aangebracht in de wetenschappelijke kwaliteit. In dit kader kunnen de methodologische keuzes en de wetenschappelijke inbedding van enkele rapporten beter worden toegelicht. Dit door bijvoorbeeld een uitgebreidere verantwoording van gebruikte methoden en bronnen toe te voegen in de rapportage, of deze bespreking van de wetenschappelijke literatuur in een aparte bijlage op de website te publiceren.*
- *Het RI ziet een spanningsveld tussen de onafhankelijkheid en neutraliteit die het nastreeft en de mogelijkheid om een positie in te nemen in de onderzoeken en aanbevelingen van publicaties. Een onafhankelijke positie betekent echter volgens de commissie niet dat er geen positie ingenomen mag worden. Het betekent alleen dat deze positie niet onderhevig mag zijn aan andere belangen en dat deze goed onderbouwd moet worden. Het is mogelijk om zonder waardeoordeel ontwikkelingen te duiden, te beschrijven, en begrijpelijk te maken voor de politiek en voor een breed publiek.*
- *De commissie is van mening dat het RI zich nog nadrukkelijker mag mengen in het publieke debat waar het de kennis en expertise heeft om een relevante bijdrage te leveren. De onafhankelijkheid hoeft daarbij niet in het geding te zijn. Het RI bezit naar het oordeel van de commissie het vermogen om meer op de voorgrond te treden en kan dat meer inzetten.*

*Zie verder de uitwerking in aanbevelingen in hoofdstuk 8. Ook in hoofdstuk 6 ‘Vitaliteit’ worden nadere uitspraken gedaan over de kwaliteit en de kwaliteitsborging van het RI.*



## HOOFDSTUK 6

# Vitaliteit

### Evaluatievraag 3

Wat is de vitaliteit van het Rathenau Instituut?

## 6.1 Inleiding

Het bereiken van doelen en het realiseren van de gewenste kwaliteit en impact valt of staat met het vermogen om relevant en onderscheidend te zijn en te blijven en jezelf steeds weer te verbeteren. Het is hierbij essentieel dat het instituut goede mensen in dienst heeft en houdt en er dus in slaagt om goede keuzes te maken in personeelsbeleid. Ook zijn de strategische keuzes met betrekking tot de inhoudelijke bijdragen, de vorm waarin werk naar buiten wordt gebracht en de doelgroepen waarop het RI zich richt van groot belang. We hebben het hier dan over de 'vitaliteit' van het RI als organisatie.

In navolging van haar evaluatiekader (zie bijlage 2) maakt de commissie bij het criterium vitaliteit onderscheid tussen:

- opvolging van aanbevelingen uit de voorgaande evaluatie (6.2)
- meerwaarde en positionering (6.3)
- toekomstbestendigheid (6.4).

## 6.2 Opvolging van aanbevelingen uit de voorgaande evaluatie

### Deelvraag

In hoeverre heeft het Rathenau Instituut de aanbevelingen uit de evaluatie 2012-2016 opgevolgd?

De voorgaande evaluatie vond plaats in 2017 door de commissie-Cramer, die duidelijk positief was over het algemene functioneren van het instituut. De positie van het RI op dat moment werd door die commissie gezien als uniek binnen het Nederlandse kennislandschap en als erkend op Europees niveau. Het RI werd geprezen om zijn vermogen om boven de partijen uit te stijgen.

Het RI heeft er in 2016 voor gekozen technology assessment (TA) en science systems assessment (SSA) samen te voegen. Daarbij leek volgens de commissie-Cramer de interne logica te domineren en werd die keuze niet weerspiegeld in de verwachtingen van de stakeholders. Voor de buitenwereld zouden de afzonderlijke functies van het RI nog steeds zeer relevant zijn en werden ze ook individueel gewaardeerd. De commissie zag het risico bestaan dat de traditionele functie van TA verdrongen zou worden door de SSA- en informatievoorzieningsfuncties. Gezien de brede scope van de behandelde onderwerpen en de bijzondere positie in het kennislandschap was het profiel van het instituut voor de buitenwereld toen nog niet helemaal duidelijk. Het instituut werd door de commissie-Cramer ook aangemoedigd om de informatiefunctie uit te breiden, door het gebruik van statistische informatie in een breder scala van studies (zoals TA-studies) te vergroten.

De commissie beval verder aan om een strategisch plan op te stellen waarin zou worden beschreven hoe het grote publiek doelgericht zou kunnen worden benaderd. Daarnaast moest het instituut manieren vinden om een breder en heterogener portfolio van socialmedia-applicaties voor tweerichtingscommunicatie te implementeren. Het advies was verder om de formele contacten met het parlement en de informele contacten met parlementsleden in het hele politieke spectrum te blijven versterken, en om andere innovatieve manieren te vinden om met het parlement (ook griffies en werkgroepen) in dialoog te treden over urgente kwesties die verband houden met wetenschap en technologie. Het werd het instituut ook sterk aanbevolen om zijn werkterrein verder uit te breiden buiten het beleidsdomein van het ministerie van OCW.

Door het ontbreken van een evaluatieprotocol en duidelijke evaluatiecriteria aan de hand waarvan de wetenschappelijke kwaliteit van het werk van het instituut kon worden beoordeeld, had de commissie problemen om een meer gedetailleerd en goed onderbouwd advies te geven over de wetenschappelijke kwaliteit van het werk van het instituut. Volgens de commissie was het voor de legitimatie van het instituut van essentieel belang om duidelijk te maken hoe het proces van kwaliteitsborging en het peerreviewsysteem waren georganiseerd.

De commissie-Cramer adviseerde ten slotte om de toenmalige organisatorische en administratieve ophanging onder de KNAW te handhaven, maar deze niet meer onder de juridische verantwoordelijkheid van de academie te laten vallen.

*De commissie oordeelt positief over hoe het RI de aanbevelingen van de vorige evaluatiecommissie heeft geïmplementeerd en zich sindsdien aantoonbaar verder heeft ontwikkeld. Dit heeft onder meer geleid tot een specifiek evaluatieprotocol<sup>5</sup>, de tweejaarlijkse one page strategy-documenten, een online handboek Onderzoek en dialoog voor en door alle medewerkers, en een kwaliteitsplan dat expliciet maakt welke impact RI ambieert en welke kwaliteitseisen daarbij worden gesteld. Er werd al gewerkt met de standaarden uit de wetenschap, maar deze zijn nu ook vastgelegd in het kwaliteitsbeleid. Aanvullende activiteiten in het kader van kwaliteitsbewaking zijn het werken met tegenlezers alsook het evalueren van afgeronde projecten en het daarvan leren. De kwaliteitscommissie van het bestuur is nauw betrokken bij monitoring van de kwaliteit.*

*Een belangrijke aanbeveling van de commissie-Cramer richtte zich op de samenvoeging van de thema's TA en SSA in 2016. De commissie-Cramer zag mogelijke risico's in het ondersneeuwen van een van de twee thema's na de samensmelting. De commissie ziet anno 2023 dat het RI erin geslaagd is deze risico's te mitigeren. Er wordt steeds meer vanuit het perspectief van de maatschappij naar verschillende technologieën en innovaties gekeken.*

*Uit de vorige evaluatie bleek dat het voor het RI lastig was om de zichtbaarheid te vergroten bij een deel van de secundaire stakeholders. In het bijzonder bleek het*

5 Naar aanleiding van deze evaluatie is het instituut gevraagd een evaluatieprotocol op te stellen, omdat geen enkel bestaand protocol van toepassing is op het Rathenau Instituut. Op verzoek van het ministerie van OCW is het protocol ter becommentariëring voorgelegd aan enkele organisaties. Het protocol is aan het ministerie aangeboden. Het opgestelde protocol is de basis geweest voor de ToR van de evaluatieopdracht over de periode 2017-2022.



*bereiken van het brede publiek uitdagend. Desondanks is aantoonbaar dat het instituut mede door krantenartikelen te publiceren, door een podcast op te nemen, en via een socialmedia-campagne, ook bij het brede publiek de zichtbaarheid heeft vergroot. De commissie ziet ook dat het RI erin geslaagd is om zichtbaarder te worden bij zowel de Eerste als de Tweede Kamer, zoals de commissie-Cramer adviseerde.*

*Beheersmatig is het RI nog steeds ondergebracht bij de KNAW. Het bestuur van het RI was tevreden over de relatie en had geen wens om hier nog wijzigingen in aan te brengen. Wel is in 2019 een nieuw governance document (KNAW-RI) opgesteld waarin de rollen en rolverdeling duidelijker zijn gemaakt, en bestaat er inmiddels een directeurenoverleg. In het governance document is de onafhankelijke positie binnen de KNAW verhelderd. De commissie is ervan overtuigd dat hiermee op een juiste wijze is tegemoetgekomen aan het motief voor de aanbeveling van de commissie-Cramer op dit vlak.*

De breedte van de sectoren waarop het RI zich toelegt, gaat onvermijdelijk ten koste van een bepaalde mate van diepgang waarin het RI betrokken kan zijn en invulling kan geven aan de behoeften vanuit verschillende kanten. Dit betekent soms dat de wetenschap vindt dat het RI nog wetenschappelijker te werk zou moeten gaan, of juist dat politici vinden dat de aanbevelingen onvoldoende richtinggevend zijn om tot concrete beleidsvorming te kunnen komen. Naast de diversiteit van sectoren en rollen is het RI ook inhoudelijk gezien actief op een scala van thema's en onderwerpen waar het onderzoek naar doet. Via participatief onderzoek komen verschillende groepen in aanraking met het instituut. Dat het RI actief is op een verscheidenheid aan thema's, kan er ook toe leiden dat er bij het publiek onduidelijkheid bestaat over 'waar het instituut van is'.

*De commissie oordeelt positief over de meerwaarde en positionering van het RI. Ze heeft kunnen vaststellen dat het RI nog steeds een unieke positie inneemt in het Nederlandse kennislandschap. In de afgelopen decennia is er steeds meer belangstelling gekomen voor de maatschappelijke impact van technologie. Daarmee ondervindt het RI meer concurrentie van andere groepen binnen wetenschap en beleid. De positie van het RI is echter uniek in die zin dat het zich zowel richt op het maatschappelijke als op het politieke debat, alsook op beleidsvorming en wetenschap. Door deze overkoepelende rol is het RI een vraagbaak voor de politiek en is het niet alleen een instituut dat onderzoek doet, maar een instituut dat structureel onderdelen verbindt. Dat geeft het een bijzondere verantwoordelijkheid en positie.*

*De commissie heeft met het RI goede discussies gevoerd over de positionering en expertise van het instituut. Er is gesproken over hoe het RI zich verhoudt tot andere organisaties en kennisinstellingen op het gebied van technologie en over de rol die het RI idealiter in zou moeten nemen in dit kennislandschap. Hieruit is de aanbeveling voortgekomen dat het RI zich in mindere mate zou moeten richten op het doen van eigen onderzoek en zich meer moet toeleggen op het synthetiseren en (meta-)analyseren van de onderzoeken die worden gedaan door andere partijen en dit vertalen naar aanbevelingen (zie ook het afsluitende hoofdstuk 8).*

*De verscheidenheid aan onderwerpen waarop het RI actief is, is zowel een kracht als een valkuil – een kracht omdat de breedte zorgt voor de mogelijkheid om op verschillende terreinen impact te realiseren, en een valkuil omdat het afbreuk doet aan een duidelijk gedefinieerd profiel. Dat het RI zich moet verhouden tot al deze sectoren, wordt beschreven als een 'uitdagende balanceeract', maar de commissie ziet ook dat het instituut dit doorgaans met verve*

### 6.3 Meerwaarde en positionering

#### Deelvragen

In hoeverre heeft het RI een onderscheidende positie in de maatschappij, in de politiek, in het beleid en in het wetenschapssysteem?

In hoeverre zijn de relevante doelgroepen betrokken bij het stellen van de strategische doelen en de onderwerpkeuzes?

De positionering van het RI houdt sterk verband met het onafhankelijke karakter van de organisatie. Dit maakt volgens het RI dat het een onderscheidende rol heeft gespeeld, en kan blijven spelen, in het maatschappelijke en politieke debat over wetenschap, technologie en innovatie in de maatschappij. Het instituut is naar eigen zeggen geen onderdeel van een lobby voor specifieke belangen en evenmin van het stelsel van universiteiten en hogescholen. Uit het eerdergenoemde reputatieonderzoek van Berenschot (2022) blijkt dat zowel de 'buitenring' als de 'binnenring' het RI herkennen als deskundig, intellectueel, relevant en onafhankelijk.

*uitvoert en er daarbij in slaagt de eigen identiteit niet uit het oog te verliezen. Ook ziet de commissie dat het RI door de partners en stakeholders gewaardeerd wordt om zijn unieke rol, en dat dit de eventuele nadelen duidelijk overstemt.*

*Tot slot concludeert de commissie dat het RI nog stappen kan zetten in de externe zichtbaarheid door zich nadrukkelijker te mengen in het bredere debat. Het RI hoeft hier niet noodzakelijk een uitgesproken stem in te zijn, maar kan zijn rol invullen door het debat te duiden en het bredere publiek te informeren. De afgelopen periode is het RI minder op de voorgrond getreden. De evaluatiecommissie moedigt het instituut aan om zich op basis van de kennis en expertise die zij in huis heeft, nadrukkelijker te positioneren in het bredere publieke debat.*

## 6.4 Toekomstbestendigheid

### Deelvragen

In hoeverre zijn het leiderschap, het management, het personeel, de strategie en de organisatie van het RI geschikt om de doelen te bereiken?

In hoeverre zijn de mensen en de werkprocessen, plannen en middelen toereikend om de strategie uit te voeren?

In de afgelopen periode zijn er kort na elkaar verschillende wijzigingen geweest in de directie van het RI. Na het overlijden van directeur Melanie Peters in 2021 is er een jaar lang een interim-directeur geweest. De interim-directeur heeft de managementverantwoordelijkheden op verzoek van zowel het bestuur als de medewerkers breder over de organisatie verspreid dan enkel bij het managementteam (mt). Daarom werkt het instituut sinds eind 2021 met een 'klein mt' en een 'groot mt'. In het klein mt zitten de directeur, de chief scientist, en de hoofden van de afdelingen communicatie en bedrijfsvoering. In het groot mt zijn daarnaast de coördinatoren en de leidinggevendenden van de teams in de afdeling O&D aanwezig. Het groot mt is ingesteld om de coördinatoren beter te betrekken bij het (strategisch) management van het instituut. In het verleden verliep dit via bilaterale overleggen tussen directeur en coördinatoren. Op 1 oktober 2022 is Eefje Cuppen als de nieuwe directeur begonnen.

Het achtkoppige bestuur van het instituut stelt elke twee jaar formeel het werkprogramma vast, waarin het toelicht waarop het zijn focus zal leggen. Een programmaraad adviseert het bestuur over het voorgenomen werkprogramma. Er is in de afgelopen jaren volgens het RI veel geïnvesteerd in de relatie met de KNAW en die is naar eigen zeggen hierdoor ook verbeterd. Naar aanleiding van de vorige evaluatie is er een governance document opgesteld waarin de verhouding ten opzichte van de KNAW verduidelijkt is. Hier zijn beide partijen tevreden mee. De KNAW is verantwoordelijk voor het beheer van de systemen en de gebouwen. Er is geen wens dat deze relatie verandert.

Zoals eerder aangegeven is de onafhankelijkheid van het RI een groot goed. De governance-arrangementen met een eigen bestuur, een beheersmatige onderbrenging bij de KNAW en een relatie op gepaste afstand met het ministerie van OCW borgen die onafhankelijke positie van het RI. De relatie met de KNAW is goed. Er is helderheid over de positie van het RI ten opzichte van de reguliere KNAW-instituten. Het instellen van een financiële commissie en een kwaliteitscommissie in het bestuur van het RI heeft bijgedragen aan een heldere verdeling van verantwoordelijkheden tussen het bestuur van de KNAW en het bestuur van het RI.

De stafafdeling Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de financiën, P&O, de secretariële ondersteuning, juridische zaken, contractmanagement, ICT en huisvesting. De financiële en personele medewerkers verrichten ook werkzaamheden voor het KNAW-instituut DANS, dat in hetzelfde gebouw is gehuisvest. De ICT is uitbesteed aan de afdeling I&I van de KNAW. De afdeling werkt binnen de bedrijfsvoeringskaders van de KNAW.

Uit de visitatie kwam naar voren dat er achterstand is bij de invoering van nieuwe software voor kantoorautomatisering (Microsoft Office-pakketten). Dit zou een gevaar op kunnen leveren voor de informatieveiligheid en de integriteit van de data die verzameld worden in de onderzoeken en die van het personeel. Door de goede relaties op het niveau van directeuren en bestuurders is dit een probleem dat benoemd kan worden en er wordt vanuit de KNAW hard aan gewerkt.

Het personeelsbestand van het RI is gedurende de afgelopen periode redelijk constant gebleven met een totale omvang van rond de zestig medewerkers (vijftig fte's). De in- en uitstroom is met gemiddeld tien mensen per jaar iets gestegen ten opzichte van eerdere perioden. Het RI geeft aan dat een zekere mate van in- en uitstroom wenselijk is om de verjonging en instroom van nieuwe talenten te borgen. Tegelijkertijd is een te hoge in- en uitstroom onwenselijk, omdat daarmee de nodige kennis en ervaring verdwijnt en het institutioneel geheugen afneemt. Ook gaat een hoog verloop ten koste van de doelmatigheid, doordat er continu nieuwe mensen moeten worden ingewerkt. In een relatief kleine organisatie als het RI waar relatief weinig doorgroeimogelijkheden zijn, is het een uitdaging om (jonge) mensen voor langere tijd aan het instituut te binden. Dit effect wordt versterkt door de huidige, krappe arbeidsmarkt; er is er veel interesse voor medewerkers van het RI.

Het RI bestaat uit een gezonde mix van leeftijden; ongeveer de helft van de medewerkers is jonger dan veertig jaar. De verdeling tussen mannen en vrouwen is door de jaren heen vrij stabiel gebleven, waarbij vrouwen in de meerderheid zijn (meer dan zestig procent is vrouw). Ook in het managementteam (mt) en bij de coördinatoren is er een gelijksoortige verdeling tussen mannen en vrouwen zichtbaar; hier betreft het zes vrouwen en vijf mannen. De diversiteit in termen van culturele en etnische achtergronden is minder groot en deze is momenteel nog niet representatief voor de brede samenleving. Ook streeft men ernaar dat in de toekomst meer mensen met een functiebeperking bij het RI in dienst zijn. Het opleidingsniveau van medewerkers is bijzonder hoog. Bij de O&D-afdeling hebben alle medewerkers een universitaire opleiding voltooid. Ruim de helft van hen is bovendien gepromoveerd en er zijn drie (bijzonder) hoogleraren in dienst. De medewerkers brengen uiteenlopende werkervaring mee, zowel vanuit de academische wereld als vanuit toegepaste onderzoeksinstituten, adviesbureaus, (R&D-afdelingen van) bedrijven en de (rijks)overheid. Het RI heeft een ruim budget voor opleiding en ontwikkeling voor het personeel en maakt gebruik van het opleidingsaanbod van de KNAW.

*Niettemin is duidelijk dat het in het belang van het RI is om een aanzienlijk deel van deze talentvolle en capabele medewerkers te behouden.*

*Het door het RI uitgevoerde tevredenheidsonderzoek onder medewerkers (2022) geeft per saldo een positief beeld, maar laat ook een aantal aandachtspunten zien voor het personeelsbeleid. Tijdens de visitatie heeft het RI toegelicht dat er momenteel op twee concrete manieren wordt gewerkt aan het behouden van medewerkers: enerzijds door het aantal vaste contracten te verhogen en anderzijds door ontwikkelpaden uit te werken die werknemers loopbaanperspectief binnen het instituut bieden. De commissie vindt het goed om te zien dat het RI in korte tijd heldere stappen heeft gezet om de situatie ten aanzien van het behouden van personeel en de algemene medewerkerstevredenheid te verbeteren. Het is zaak om dit verder te implementeren. Een andere ontwikkeling in het kader van een vitaal personeelsbestand is dat er naast externe ook interne vertrouwenscontactpersonen zijn aangesteld in de organisatie.*

*Er valt nog winst te behalen in de diversiteit van het personeelsbestand. Het bestuur van het RI beaamt dat het huidige personeelsbestand geen goede afspiegeling is van de samenleving. Ook al is er op het gebied van gender nog een redelijke verdeling zichtbaar, het ontbreekt in het bijzonder aan diversiteit in etniciteit. Om de diversiteit van het personeelsbestand te verbeteren werkt het RI mee aan een KNAW-breed project in dit kader.*

*De relatie tussen bestuur en directie is open en toegankelijk en de betrokkenheid van het bestuur is groot. Het bestuur ziet zichzelf als ambassadeur en raad van toezicht van het RI. In deze rollen is het bestuur een sparringpartner voor de directie, waarbij het bestuur nadrukkelijk niet op de stoel van de directie gaat zitten. De relatie is warm op de relatie en zakelijk op de inhoud. Over de rollen en verantwoordelijkheden van bestuur en directeur zijn in 2022 verhelderende afspraken gemaakt.*

*Tot slot is het de evaluatiecommissie opgevallen dat bij het RI bedreven en intrinsiek gemotiveerde werknemers in dienst zijn die met passie en kunde over hun werk vertellen. Het personeel is betrokken bij de organisatie en beschrijft met trots de positieve ontwikkelingen van de afgelopen periode ten aanzien van personeelszaken.*

*De commissie oordeelt positief over de toekomstbestendigheid van het RI. Ze ziet dat het RI in de afgelopen periode goede stappen heeft gezet op het gebied van de vitaliteit van het personeelsbestand. Het instituut heeft vastgesteld dat er een te hoge uitstroom van jonge werknemers is en dat dit maatregelen behoeft. Tegelijkertijd mag het RI trots zijn op de gewildheid van zijn werknemers op de arbeidsmarkt: vrijwel alle oud-werknemers stromen uit naar mooie banen met een goed toekomstperspectief.*

## 6.5 Conclusies en aandachtspunten ten aanzien van vitaliteit

In het bovenstaande heeft de commissie antwoord willen geven op de volgende evaluatievraag: ‘Wat is de vitaliteit van het Rathenau Instituut?’ Daarbij onderscheidde we de volgende drie deelvragen:

- In hoeverre heeft het RI een onderscheidende positie in de maatschappij, in de politiek, in het beleid en in het wetenschapssysteem? In hoeverre zijn de relevante doelgroepen betrokken bij het stellen van de strategische doelen en de onderwerpkeuzes?
- In hoeverre zijn de strategie, het leiderschap, het management, het personeel en de governance van het RI geschikt om de doelen te bereiken? In hoeverre zijn de mensen en de werkprocessen, plannen en middelen toereikend om de strategie uit te voeren?
- In hoeverre heeft het RI de aanbevelingen uit de evaluatie 2012-2016 opgevolgd?

***De commissie komt op basis van het voorgaande tot de conclusie dat het RI een vitaal instituut is, goed gepositioneerd en toekomstbestendig.***

*De governancestructuur functioneert goed en helpt om de onafhankelijkheid en kwaliteit te bewaken. Het instituut is financieel gezond. De commissie is onder de indruk van de betrokkenheid en kennis van het personeel. De relatief grote uitstroom lijkt te verklaren door te weinig duidelijke loopbaanmogelijkheden en het uitblijven van vaste contracten. De uitstroom van personeel valt te betreuren, omdat hierdoor het institutioneel geheugen afneemt, maar het is positief dat vertrekkende mensen op mooie posities elders een plek vinden. De commissie is erg te spreken over de ontwikkelingen op het gebied van personeelsbeleid. De ontwikkelpaden en vaste contracten zijn tegenwoordig noodzakelijk om goed personeel duurzaam te binden. Het personeel kent een goede mix van kennis, ervaring en competenties. Hoewel de diversiteit in termen van gender en leeftijd in orde is, spant het instituut zich in om meer mensen met verschillende culturele en etnische achtergronden en mensen met een beperking in dienst te nemen.*

*De commissie ziet een tweetal aandachtspunten ten aanzien van de vitaliteit van het RI:*

- *De commissie denkt dat een duidelijke rolverdeling tussen het groot mt en het klein mt wenselijk is. Dit voorkomt dat discussies dubbel gevoerd moeten worden en verhoogt de slagkracht van de besluitvorming. Het gaat hier dan over het verduidelijken van mandaten, (eind)verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het afstemmen van agendering hierop tussen de twee gremia.*
- *De programmaraad, die in het verleden door het bestuur is ingesteld, heeft zijn meerwaarde bewezen in de ontwikkeling van het nieuwe werkprogramma. Het is goed om een externe ‘raad van wijzen’ te hebben die mee kan denken over ontwikkelingen in de toekomst en mee kan denken over het programma. Voorwaarde is dan wel dat de raad in zijn breedte actief meedenkt. Dat lijkt met de huidige omvang en samenstelling niet gegarandeerd.*





## HOOFDSTUK 7

# Doelmatigheid

### Evaluatievraag 4

In hoeverre wordt de kwaliteit en impact van het RI op een doelmatige manier bereikt?

Onder doelmatigheid verstaat de commissie de mate waarin kwaliteit en impact tegen de laagst mogelijke inzet van (financiële) middelen en ongewenste neveneffecten worden gerealiseerd. In die zin loopt doelmatigheid als een rode draad door de voorgaande bevindingen en oordelen over impact, kwaliteit en vitaliteit. Hieronder beperken we ons daarom tot de hoofdlijnen in die bevindingen en oordelen die relevant zijn voor het aspect doelmatigheid.

***De commissie oordeelt positief over de doelmatigheid van het RI.***

*Het algemene beeld van de commissie is dat de organisatie financieel gezond is. De begroting is op orde. Het RI ontvangt een lumpsumfinanciering van het ministerie van OCW die geoormerkt is via de KNAW. Het RI is er in de afgelopen periode in geslaagd om de basisfinanciering aan te vullen met externe financiering en beschikt over voldoende algemene reserves.*

*Het is de commissie opgevallen dat de productiviteit van het RI hoog is. Er is een grote output in termen van rapporten, publicaties, berichten aan parlement en activiteit op sociale media. De stakeholders geven een positief beeld over de kwaliteit en de impact van het werk van het RI.*

*Eerdergenoemde aandachtspunten die onder deze noemer van doelmatigheid vallen, zijn:*

- De relatief grote uitstroom van personeel drukt op het doelmatig omgaan met menselijk kapitaal. Nieuwe mensen moeten immers steeds opnieuw worden ingewerkt; er wordt geïnvesteerd in medewerkers die na betrekkelijk korte tijd weer vertrekken. Dit is onder de aandacht van het RI en er zijn al maatregelen getroffen.*
- Tijdens de visitatie viel het op dat het instituut veel tijd besteedt aan het borgen van de impact en de kwaliteit van de publicaties. Ook is er veel aandacht voor het meten van die kwaliteit en impact. De commissie ziet geen noodzaak om meer kwantitatieve gegevens te gaan verzamelen om de impact te duiden: de beschikbare gegevens zijn toereikend. In het meten van impact mag meer aandacht zijn voor kwalitatieve impact, onvoorziene impact en het bijhouden van impact op langere termijn.*
- Enkele aanpassingen in de governance kunnen de doelmatigheid bevorderen. Er kan een duidelijkere rolverdeling komen tussen het groot mt en het klein mt, en daarmee ook een efficiëntere vergaderstructuur. Daarnaast blijkt dat de programmaraad niet in de volle breedte actief betrokken is. Leden hiervan worden zeer gewaardeerd om hun expertise en kennis, maar staan vaak op een te grote afstand. De commissie adviseert het RI de herinrichting in samenspraak met de programmaraad zelf uit te voeren.*
- De commissie vindt het opmerkelijk dat het werkprogramma van het RI iedere twee jaar wettelijk aangepast dient te worden. Daarbij gaat veel tijd zitten in het opstellen van een goed programma en deze frequentie heeft geen directe meerwaarde voor de kwaliteit van het RI. Het is wellicht mogelijk om dit elke vijf jaar te doen, in dezelfde cyclus als de externe evaluatie en de zelfevaluatie. Dit zou het RI in samenspraak met het ministerie van OCW kunnen bekijken.*





## HOOFDSTUK 8

# Afsluitende conclusies en aanbevelingen

De commissie oordeelt over het RI als een (ook internationaal) unieke en zeer relevante organisatie die goede kwaliteit levert en duidelijk impact heeft op politiek, wetenschap en samenleving. Daarnaast betreft het een vitale, gezonde en toekomstgerichte organisatie. De onafhankelijkheid van het instituut is een sterk kenmerk.

Het instituut wordt daarnaast gekenmerkt door een veelzijdige aanpak, waarbij verschillende methodes worden gehanteerd voor een waaier aan onderwerpen. Het instituut bedient wetenschap, beleid en maatschappij en vervult daarin verschillende rollen. Het RI onderhoudt goede relaties met zijn stakeholders, waaronder universiteiten, en legt ook in toenemende mate de verbinding met het praktijkgerichte onderzoek van hogescholen. De commissie is onder de indruk van de kwaliteit en bevoegdheid van de medewerkers. Het personeelsbeleid is in korte tijd sterk verbeterd en ontwikkelt zich in een gunstige richting. De impact van het RI staat buiten kijf, ondanks de uitdagingen in het meten ervan.

Het instituut heeft zichtbaar hard gewerkt aan de voorbereiding op deze evaluatie in een periode waarin directeur Melanie Peters kwam te overlijden. Het proces van terugblikken viel daarmee samen met de zorg voor de continuïteit en toekomst van het instituut. Het instituut greep de gelegenheid aan om de leerervaringen die opkwamen tijdens de zelfevaluatie, meteen te benutten in de werkwijze en ontwikkeling. Er zijn gelijktijdig met de directiewisseling een aantal wijzigingen doorgevoerd in de besturing en organisatie van projecten. De betrokkenheid van de relaties en hun constructieve feedback blijken daarbij zeer behulpzaam geweest. Er ligt een stevige basis, waardoor men met vertrouwen de toekomst tegemoet mag zien.

De commissie vindt dat het RI in algemene zin op goede wijze met de bevindingen en aanbevelingen van de vorige evaluatiecommissie is omgegaan. In zijn zelfevaluatie ter voorbereiding op de onderhavige evaluatie heeft het instituut herkenbare aandachtspunten benoemd die de commissie in het voorgaande vanuit diverse invalshoeken heeft geadresseerd en waar nodig heeft aangevuld. Hieronder tracht de commissie, door middel van het aanreiken van een zevental compacte aanbevelingen<sup>6</sup> aan het RI, haar bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling en versterking van het instituut.

### Aanbeveling 1: de impact verder versterken

Het RI is doordrongen van zijn sleutelrol in het bijdragen aan het maatschappelijk debat, de politieke oordeelsvorming en het publieke beleid. De impact op deze terreinen is zichtbaar voor de commissie. De commissie ziet ook dat de impact van het RI zeer complex is en moeilijk eenduidig te meten. Het is immers niet mogelijk om een lineair verband te trekken tussen de inzet van het instituut en de effecten op het maatschappelijke of politieke domein. Impact is ook niet simpelweg terug te leiden naar het aantal publicaties of andere kwantitatieve indicatoren. Veranderingen in het politieke of publieke debat, de oordeelsvorming of het beleid zijn vaak niet een-op-een terug te leiden naar een rapportage, een bericht aan het parlement of ander werk dat het RI heeft geleverd. Bovendien werkt het instituut voor verschillende doelgroepen, waardoor de impact van zijn werk verspreid is over verschillende groepen en sectoren in de samenleving.

Het vaststellen van de mate van impact biedt dus de nodige uitdagingen. De commissie meent dat het mogelijk is om impact ook op een meer kwalitatieve wijze vast te stellen. De commissie is wat dat betreft gecharmeerd van het format zoals dat door het instituut sinds een jaar of drie wordt gehanteerd voor de projectplannen (zie ook hoofdstuk 4). Ze meent dat in het format goede aanknopingspunten zitten om de beoogde impact zowel tijdens als na afronding van projecten expliciet te maken. De commissie ziet uitdrukkelijk geen noodzaak om meer kwantitatieve gegevens te gaan verzamelen om de impact te duiden: de beschikbare gegevens zijn toereikend. In het meten van impact mag meer aandacht zijn voor onvoorziene impact en het bijhouden van impact op langere termijn. Voor een volledige theory of change<sup>7</sup> is het nodig om dit verder uit te bouwen. Het zou dus goed zijn om dit in beeld te krijgen, zodat er ook gemonitord kan worden op de impact van verschillende activiteiten.

### Aanbeveling 2: de publieke waarden prominent positioneren

Qua missie draagt het RI het begrip ‘publieke waarden’ hoog in het vaandel. De commissie juicht dit van harte toe. Hierbij zou ze het instituut willen oproepen tot een nadere uitwerking en bekendmaking van dit begrip via het werkprogramma, de website, het online handboek, etc. De nadruk op publieke waarden in de missie van het RI zou systematischer en prominenter doorgevoerd kunnen worden. Door technische ontwikkelingen te relateren aan de publieke waarden kan het RI zo een belangrijke bijdrage leveren aan de normatieve oordeelsvorming zonder daarmee de eigen neutraliteit en onafhankelijkheid te ‘compromitteren’.

### Aanbeveling 3: de zichtbaarheid in het debat vergroten

Volgens de commissie mag het RI meer op de voorgrond treden in het publieke debat en in de media. Dat vraagt om iets minder bescheidenheid; het instituut heeft meer dan voldoende reden om van zich te laten horen. De commissie begrijpt goed dat er aarzeling bestaat bij het RI om zelf ook stelling te nemen in het debat. Het RI kan zich echter volgens de commissie op een onafhankelijke manier nadrukkelijker mengen in het maatschappelijk debat door standpunten te analyseren, concretiseren of synthetiseren en daarmee op te treden als ‘duider’ in plaats van als onderzoeker. Het centraal stellen van de publieke, dus breed omarmde, waarden kan het RI helpen de spanning te verkleinen tussen enerzijds onafhankelijkheid en neutraliteit en anderzijds betrokkenheid en maatschappelijke relevantie.

<sup>6</sup> De aanbevelingen 2 t/m 4 hebben primair betrekking op de ‘technology assessment’-functie (TA-functie) en minder op de functie van het geven van inzicht in het wetenschapssysteem.

<sup>7</sup> Een theory of change is een articulatie van de uitkomst die je beoogt te bereiken en de logica waarop deze uitkomst gerealiseerd kan worden. Een theory of change dwingt je na te denken over de stip op de horizon, maar ook over het pad ernaartoe.



**Aanbeveling 4:****het accent verleggen naar overstijgend meta-onderzoek**

Voor wat betreft het type onderzoek waarop het RI zich zou kunnen richten, ziet de commissie mogelijkheden om het accent te verleggen naar meta-onderzoek. De meerwaarde van het RI ten opzichte van andere organisaties en kennisinstellingen is dat het instituut relatief eenvoudig boven individuele onderzoeken uit kan stijgen en zowel trends kan identificeren als overzicht kan scheppen om de basis te bieden voor beleid. Vanuit deze rol kan het RI een unieke bijdrage leveren aan het publieke debat. In het eigen onderzoek zou het instituut zich kunnen toeleggen op het bestuderen van attitudes en standpunten van verschillende groepen binnen de samenleving over technologie en wetenschap. De evaluatiecommissie ziet ook de toegevoegde waarde van deze eigen onderzoeken van het instituut, zeker met oog op het behouden van de relatie met de samenleving.

**Aanbeveling 5:****meer aandacht voor open science en citizen science**

Open science is een ontwikkeling die invloed heeft op het hele proces van wetenschap en die internationaal prominent aanwezig is. Nederland is qua institutionalisering (bij het nieuwe regieorgaan Open Science NL) internationaal gezien zelfs een koploper te noemen. Op het terrein van open science heeft het instituut meer gedaan dan uit de zelfevaluatie naar voren kwam. De visitatie en de informatie die de commissie ook nog achteraf ontving, hebben duidelijk gemaakt dat open science door het RI is omarmd. De commissie wil het RI aanmoedigen om komende jaren in te blijven zetten op dit thema, onder meer door blijvend inzicht te verschaffen in hoe de verschillende componenten van open science – waarvan citizen science een integraal onderdeel is – het wetenschapssysteem in Nederland kunnen veranderen.

**Aanbeveling 6:****verheldering van een aantal rollen in de governance**

Sinds 2021 omvat het management een 'klein mt' (de directeur, de chieft scientist, en de hoofden van de afdelingen communicatie en bedrijfsvoering) en een 'groot mt' (het klein mt plus coördinatoren als leidinggevend van de teams). Het groot mt is ingesteld om de coördinatoren beter te betrekken bij het (strategisch) management van het instituut. In het verleden verliep dit via bilaterale overleggen tussen directeur en coördinatoren. De commissie denkt dat dit een goede maatregel is geweest, maar mist nog een duidelijke rolverdeling in deze structuur. Daarom adviseert de commissie om de rollen van de verschillende gremia ten opzichte van elkaar helder te omschrijven en formeel vast te leggen. Daarbij kunnen ook de rol en samenstelling van de programmaraad worden aangepast en verduidelijkt.

**Aanbeveling 7:****stroomlijning van het evaluatieproces**

De commissie is positief over het evaluatieproces, inclusief de zelfevaluatie en het visitatiebezoek. De naar aanleiding van de vorige evaluatie ontwikkelde kaderstellende documenten hebben geholpen om de evaluatie meer toe te spitsen op het specifieke karakter van het RI. De commissie ziet mogelijkheden om het proces nog verder te stroomlijnen:

- De commissie ontving drie verschillende kaderstellende documenten (ToR, protocol en instellingsbesluit) die inhoudelijk op onderdelen verschilden. De commissie beveelt aan om samen met het ministerie van OCW te bekijken of en hoe deze stukken de volgende keer nog beter op elkaar kunnen worden betrokken.
- Het evaluatiekader is breed en omvangrijk. De begrippen 'impact', 'kwaliteit', 'vitaliteit' en 'doelmatigheid' zijn niet duidelijk afgebakend (dit geldt vooral voor 'vitaliteit' en 'doelmatigheid'). De commissie is van mening dat hierin meer focus kan worden aangebracht, wat ook de hoeveelheid documenten die de commissie te verwerken krijgt, kan verminderen. Dit zou het RI mogelijk in samenspraak met het ministerie van OCW kunnen bewerkstelligen.
- De commissie beschouwt het werkprogramma als een strategisch sleuteldocument in het evaluatieproces. Ze heeft echter vastgesteld dat het veel tijd en energie kost om dit tweejaarlijks vast te stellen en dat het de continuïteit waarschijnlijk niet ten goede komt. Ook loopt de cyclus niet synchroon met de evaluatiecyclus. Om die reden beveelt de commissie aan om met het ministerie van OCW in overleg te treden en na te gaan of het mogelijk is om de cyclus rondom het werkprogramma gelijk te trekken met de externe evaluatiecyclus van vijf jaar.

## BIJLAGE 1

### Commissie en ondersteuning



#### **Professor dr. Simone Buitendijk**

##### *Voorzitter evaluatiecommissie*

Simone is president en vice-chancellor van de University of Leeds, in het VK, een universiteit met een toewijding aan onderwijs van hoge kwaliteit, een sterke en dynamische onderzoeksbasis en een staat van dienst op het gebied van sociale, economische en culturele ontwikkeling. Ze was eerder vice-provost (Onderwijs) en professor of Maternal and Child Health aan Imperial College London. Daarvoor was professor Buitendijk vicerector aan de Universiteit Leiden, waar ze verantwoordelijk was voor onderwijs, studentenzaken en diversiteit. Naast het versterken van de verbinding tussen onderwijs en onderzoek heeft professor Buitendijk ruime ervaring met het aansturen van de digitale en online leeragenda.



#### **Dr. Uta Wehn**

##### *Lid evaluatiecommissie*

Uta is associate professor Water Innovation Studies en hoofd van de 'kennis- en innovatiestudies'-groep bij IHE Delft. Met een achtergrond in wetenschaps-, technologie- en innovatiebeleidsstudies, is haar werk gericht op data- en kenniscocreatie, uptake en impact voor participatief milieubeheer en duurzame ontwikkeling. Ze leidt internationale communities of practice, zoals de Citizen Science & Open Science CoP (CSGP), is lid van adviescommissies voor onderzoekprogramma's in de EU, Zuid-Afrika en Australië, en ze draagt bij aan internationale beleidsfora en processen, zoals open science (UNESCO), citizen science and earth observation (GEO) en water governance (OECD).



#### **Professor dr. Tsjalling Swierstra**

##### *Lid evaluatiecommissie*

Tsjalling is professor filosofie aan de Universiteit Maastricht. Zijn onderzoek betreft met name de ethiek en politiek van nieuwe en opkomende technieken.

Hij publiceerde bijvoorbeeld over publieke discussies en morele controversen over nieuwe technologieën. Na studies filosofie en politicologie promoveerde hij aan de Rijksuniversiteit Groningen in de filosofie.



#### **Dr. Patrick van der Duin**

##### *Lid evaluatiecommissie*

Patrick is adviseur, onderzoeker en docent op het gebied van toekomstonderzoek en innovatiemanagement. Hij richt

zich zowel op bedrijven als op overheids- en semi-overheidsorganisaties en onderzoekt waarmee zij in de toekomst geld verdienen of waarover ze in de toekomst beleid zullen maken. Patrick heeft een achtergrond in de macro-economie, heeft bij KPN Research gewerkt, is gepromoveerd bij de TU Delft en was daar universitair docent, was lector bij de Fontys Hogeschool en was zes jaar directeur van de Stichting Toekomstbeeld der Techniek. Daarnaast heeft hij meerdere boeken geschreven over toekomstonderzoek en innovatiemanagement en publiceert hij regelmatig artikelen in de krant en wetenschappelijke tijdschriften.



#### **Dr. Kathalijne Buitenweg**

##### *Lid evaluatiecommissie*

Kathalijne is sinds 1 juni 2021 staatsraad in de Afdeling advisering van de Raad van State. Zij was van 2017 tot 2021 lid van de Tweede Kamer voor GroenLinks,

en van 1999 tot 2009 lid van het Europees Parlement. Daar zette zij zich met name in voor het tegengaan van discriminatie, het recht op privacy en een sterkere Europese justitiesamenwerking. Van 2012 tot 2017 was Kathalijne lid van het College voor de Rechten van de Mens.

Kathalijne heeft Europese studies en amerikanistiek gestudeerd, en is in 2016 aan de Universiteit van Amsterdam gepromoveerd in het Europees recht op een proefschrift over het Europees Parlement.

## Ondersteuning vanuit Berenschot:



### **Dr. Marcel de Haas**

#### *Secretaris evaluatiecommissie*

Marcel werkt sinds 2021 bij Berenschot na een loopbaan van dertig jaar in het veld van hoger onderwijs en wetenschap. Bij De Haagse Hogeschool

was hij als directeur O&O verantwoordelijk voor het strategisch onderzoeksbeleid en als transitie-manager voor het CvB verantwoordelijk voor de oprichting van zeven kenniscentra. Zijn opdrachten bij Berenschot vinden vrijwel altijd plaats binnen de context van hoger onderwijs en wetenschap. Sinds 2021 is hij lid van twee commissies bij NWO voor het beoordelen van praktijkgerichte onderzoeksvorstellen. In de evaluatiecommissie van het RI is Marcel secretaris.



### **Dr. Bart van de Giessen**

#### *Ondersteunend aan secretaris evaluatiecommissie*

Bart werkt als onderzoeker en adviseur onderwijs bij Berenschot en heeft een achtergrond in de filosofie en sociologie.

Bart is in het bijzonder geïnteresseerd in vraagstukken die zowel maatschappelijke innovatie als technologische ontwikkeling betreffen. Bij Berenschot richt hij zich op het doen van beleidsonderzoek, monitoring en impactanalyses. In de evaluatiecommissie van het RI vormt Bart samen met Anne-Floor de ondersteuning voor Marcel.



### **Dr. Anne-Floor Bakker**

#### *Ondersteunend aan secretaris evaluatiecommissie*

Anne-Floor studeerde sociologie aan de Universiteit van Amsterdam en werkt sinds 2021 als adviseur en onderzoeker

in het sectorteam onderwijs bij Berenschot. Anne-Floor heeft affiniteit en ervaring met (beleids)onderzoek. Veel van haar opdrachten spelen zich af binnen het hogeronderwijsdomein. Recent is Anne-Floor betrokken geweest bij de evaluatie van het financieringsprogramma voor Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur (GWI) in opdracht van het NWO. In de evaluatiecommissie van het RI vormt Anne-Floor samen met Bart van de Giessen de ondersteuning voor Marcel.

## BIJLAGE 2

### Evaluatiekader

#### Evaluatievraag 1 (impact):

*Welke impact heeft het werk van het Rathenau Instituut gehad in 2017-2022, met het oog op de effectiviteit van het instituut?*

1. Maatschappelijke impact: Welke bijdrage heeft het Rathenau Instituut geleverd aan het maatschappelijk debat over vraagstukken die samenhangen met of het gevolg zijn van wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen en de maatschappelijke positie van het instituut?
2. Politiek-bestuurlijke impact: Welke bijdrage heeft het Rathenau Instituut geleverd aan de politieke oordeelsvorming over vraagstukken die samenhangen met of het gevolg zijn van wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen en aan de oordeelsvorming in beide Kamers van de Staten-Generaal en het Europees Parlement?
3. Beleidsimpact: Welke bijdrage heeft het Rathenau Instituut geleverd aan het vergroten van het inzicht in de werking van het wetenschapssysteem, aan het wetenschapsbeleid en aan de politieke oordeelsvorming daarover in beide Kamers van de Staten-Generaal?

#### Evaluatievraag 2 (kwaliteit):

*Wat was de wetenschappelijke, maatschappelijke en beleidsmatige kwaliteit van het werk van het Rathenau Instituut in 2017-2022?<sup>8</sup>*

1. Relevantie van activiteiten: Welke typen activiteiten zijn met welk doel en met welke frequentie ondernomen? In welke mate neemt het instituut deel aan relevante commissies, onderzoeksconsortia, kennisnetwerken en (betaalde) opdrachten? Sloten de activiteiten aan bij de doelstelling van het instituut en de noden en behoeften van de doelgroepen?
2. Aansluiting bij kwaliteitseisen: In hoeverre voldoen het werk en de resultaten van het Rathenau (zowel qua vorm als qua inhoud) aan de kwaliteitseisen die samenhangen met de verschillende doelgroepen? Hoe beoordelen doelgroepen en deskundigen de kwaliteit van de onderzoeksactiviteiten?
3. Borging van kwaliteit: In hoeverre hanteert het instituut een onafhankelijk, transparant en volledig systeem voor de borging van de kwaliteit van het werk?

#### Evaluatievraag 3 (vitaliteit):

*Wat is de vitaliteit van het instituut?*

1. Meerwaarde en positionering: In hoeverre heeft het Rathenau Instituut een onderscheidende positie in de maatschappij, in de politiek, in het beleid en in het wetenschapssysteem? In hoeverre zijn de relevante doelgroepen betrokken bij het stellen van de strategische doelen en de onderwerpkeuzes?
2. Toekomstbestendigheid strategie, middelen en processen: In hoeverre zijn de strategie, het leiderschap, het management en de governance van het Rathenau Instituut geschikt om de doelen te bereiken? In hoeverre zijn de werkprocessen, plannen en middelen toereikend om de strategie uit te voeren?
3. Opvolging aanbevelingen voorgaande evaluatie: In hoeverre heeft het Rathenau de aanbevelingen uit de evaluatie 2012-2016 opgevolgd<sup>9</sup>?

#### Evaluatievraag 4 (doelmatigheid):

*In hoeverre is de impact van het Rathenau Instituut op een doelmatige manier bereikt?*

Onder doelmatigheid wordt verstaan: de mate waarin de prestaties en effecten van beleid tegen de laagst mogelijke inzet van (financiële) middelen en ongewenste neveneffecten worden bewerkstelligd.

<sup>8</sup> Rekening houdende met de omstandigheid dat het instituut conform het Instellingsbesluit Rathenau Instituut alleen onderzoek kan verrichten of doet verrichten ten behoeve van de in artikel 3 van dat besluit genoemde taken.

<sup>9</sup> Rekening houdende met de reactie van de minister op deze aanbevelingen.



## BIJLAGE 3

## Prestatie-indicatoren

## 1. Publicaties

	2022	2021	2020
<b>Rapporten</b>	10	14	25
<b>Rapporten – vertaald naar het Engels</b>	6	7	10
<b>Overige publicaties</b> (artikelen, blogs, bericht aan parlement, wetenschappelijke artikelen, etc.)	100	163	174

## 2. Impact publieke debat

Aspect	Indicator	2022	2021	2020
<b>Impact op publieke debat</b>	Vermeldingen in (online) media*	258	423	540
<b>Communicatie kanalen</b>	Website unieke bezoekers**	145.161	195.840	129.501
	Website bezoeken/sessies**	187.525	251.794	175.247
	Website downloads**	14.360	16.435	16.442
	Nieuwsbrief abonnees***	5.879	5.868	5.750
	Twitter volgers*	8.402	8.467	8.124
	LinkedIn volgers*	8.736	7.401	6.346
	Facebook volgers*	1.217	1.078	1.163
	YouTube abonnees****	136	132	122
	Instagram volgers*	576	518	349
	Optredens radio/TV	11	13	12
	“Presentaties, deelnames aan debatten van derden”	29	57	44
	Workshop, cursus, wts lezingen	24	40	15
<b>Impact op beleid/dialogoog</b>	Optredens als expert of panellid	39	86	61
	“Lidmaatschap commissies, besturen, juries”	8	22	20

\*) Bron: Meltwater, Google Alerts

\*\*) Bron: Google Analytics

## 3. Impact politieke debat

Indicator	2022	2021	2020
<b>Totaal aantal vermeldingen</b> in alle officiële parlementaire stukken*	256	584	532
<b>Aantal kamerbrieven of –rapporten</b> aan het parlement waarin wordt verwezen naar publicaties van het Rathenau Instituut*	85	148	143
<b>Aantal debatten</b> in het parlement waarin de output van RI is gebruikt voor argumentatie**	14	9	26

\*) Bron: www.overheid.nl/officielebekendmakingen

## 4. Vitaliteit

Aspect	Indicator	2022	2021	2020
<b>Financiële positie</b>	<i>Totale omzet (miljoen euro, excl WAZO)</i>	5,608	5,539	5,401
	<i>Aandeel extern gefinancierde projecten (%)</i>	13%	17%	16%
	<i>Extern gefinancierde projectopbrengst (euro)</i>	623.298	789.664	755.923

## BIJLAGE 4

## Visitatie-programma

30 juni 2023

Tijdstip	Agendaonderdeel	Aanwezig vanuit het Rathenau Instituut	Zaal
9.00 u	Ontvangst en gesprek met managementteam	<b>Groot mt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eefje Cuppen</li> <li>• Jeroen Heres</li> <li>• Arno Ottevanger</li> <li>• Rosanne Edelenbosch</li> <li>• Alexandra Vennekens</li> <li>• Jasper Deuten</li> <li>• Linda Kool</li> <li>• Mariette van Huijstee</li> <li>• Paul Diederer</li> <li>• Rinie van Est</li> </ul>	Grote zaal
10.00 u	Gesprek met het bestuur	<b>Afgevaardigden van het bestuur:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maria Henneman (voorzitter)</li> <li>• Erwin Muller (vicevoorzitter)</li> <li>• Laurence Guèrin (kwaliteitscommissie)</li> <li>• Janneke Hoekstra (auditcommissie)</li> <li>• Eefje Cuppen (secretaris)</li> </ul>	Grote zaal
10.45 u	<b>Pauze</b>		<b>Zaal 222</b>
11.00 u	Gesprek met de medezeggenschapsraad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wouter Nieuwenhuizen (voorzitter)</li> <li>• Charlotte Lockfeer</li> <li>• Jan Buevink</li> <li>• Djurre Das</li> <li>• Michelle Habets</li> </ul>	<b>Zaal 222</b>
11.30 u	Rathenau-experience Kennismaking met onderzoekers, inhoudelijke onderwerpen en werkvormen die we hanteren  <b>Onderwerpen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het O&amp;D-handboek</li> <li>• Open science en publieksparticipatie</li> <li>• DNA-dialoog</li> <li>• Feiten en cijfers over het wetenschapssysteem</li> <li>• Governance en de politieke dimensie van wetenschap, technologie en innovatie</li> <li>• Naar een publieke visie op de Metaverse</li> </ul>	Alle medewerkers van het instituut, bestuur optioneel  <b>Pitches door:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laurens Hessels</li> <li>• Lionne Koens</li> <li>• Sophie van Baalen</li> <li>• Anne-Floor Scholvinck</li> <li>• Rinie van Est</li> <li>• Mariette van Huijstee</li> </ul>	Grote zaal
13.00 u	<b>Pauze: commissie trekt zich terug met lunch</b>		<b>Zaal 222</b>
13.30 u	<b>Verdiepend gesprek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op basis van de vragen en gespreksonderwerpen die de commissie aanreikt, wordt een gespreksagenda opgesteld</li> </ul>	<b>Groot mt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laurens Hessels</li> <li>• Maria Henneman</li> </ul>	Grote zaal
15.15 u	<b>Commissie bespreekt haar bevindingen</b>	<b>Zonder deelname van het instituut</b>	<b>Zaal 222</b>
16.00 u	<b>Eindgesprek met terugkoppeling bevindingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissie deelt haar impressies met het Rathenau Instituut</li> <li>• Stilstaan bij vervolg en eventuele verzoeken voor nadere informatie</li> </ul>	<b>Groot mt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laurens Hessels</li> <li>• Maria Henneman</li> </ul>	Grote zaal
17.00 u	<b>Einde</b>		

Separaat heeft de commissie gesproken met de volgende stakeholders:

- **Annelieke van der Giessen**, Senior raadsmedewerker en plaatsvervangend directeur van de AWTI.
- **Frederike Schmitz**, programmaleider Citizen Scienc / Societal Engagement bij het NWO en actief voor Open Science NL.
- **Henk de Jong**, voormalig interim-directeur van het Rathenau Instituut.
- **Jeroen van der Hoven**, hoogleraar Ethiek en Technologie aan de Technische Universiteit Delft.
- **Marleen Stikker**, directeur en (mede)oprichter van de Waag en oprichter van de digitale stad.



Evaluatiecommissie  
Rathenau Instituut

*16 oktober 2023*